

"أثر الأنماط القيادية لرؤساء الجامعات الرسمية الأردنية على الثقة التنظيمية من وجهة نظر العاملين فيها"

إعداد الطالب

حمزه عيسى سليمان أبوسليم

إشراف الأستاذ الدكتور

محمود عبد الله الحبيس

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

التخطيط الإقليمـي

كلية الدراسات العليا

السلط – الأردن

نيسان، ٢٠١٣ ، 5

تعهد وإقرار

أنا الطالب **(حمزة عيسى سليمان أبوسليم)** الموقع أدناه أقر بأن جميع المعلومات الواردة في رسالة الماجستير بعنوان **(أثر الأنماط القيادية لرؤساء الجامعات الرسمية الأردنية على الثقة التنظيمية من وجهة نظر العاملين فيها)** بإشراف **(الأستاذ الدكتور محمود عبدالله الحبيس)** من إنتاجي الشخصي خلال دراستي في جامعة البلقاء التطبيقية وأتحمل كافة المسؤوليات المترتبة على ذلك في حال ثبوت عكس ذلك. كما وأفوض الجامعة حق تصوير الرسالة كلياً أو جزئياً وذلك لغايات البحث العلمي والتبادل مع المؤسسات التعليمية والبحثية والجامعات.

الاسم: حمزة عيسى سليمان أبوسليم

التوقيع:

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة (**أثر الأنماط القيادية لرؤساء الجامعات الرسمية الأردنية على الثقة التنظيمية من وجهة نظر العاملين فيها**)، وأجيزت بتاريخ / / .

<u>أعضاء لجنة المناقشة:</u> **<u>التوقيع</u>**

الدكتور محمود عبدالله الحبيس (أستاذ) مشرفاً رئيساً.....................

قسم التخطيط وإدارة المشاريع/ جامعة البلقاء التطبيقية

الدكتور عثمان محمد غنيم (أستاذ) عضواً..........................

قسم التخطيط وإدارة المشاريع/ جامعة البلقاء التطبيقية

الدكتور بندر كريم أبو تايـــه(أستاذ مشارك) عضواً..........................

قسم إدارة الأعمال / جامعة البلقاء التطبيقية

الدكتور هارون الريالات (أستاذ مشارك) ممتحن خارجي..................

قسم إدارة الأعمال / جامعة العلوم الإسلامية العالمية

إهداء......

- إلى من أنار لي الدرب بضوء عينيه،
- إلى من كنت أكتب بنبضه ودمه...................................... والدي العزيز
- إلى من كانت تسهر وتحلم،
- إلى من كانت تنظر إلي بعيون الفرحة والخوف،
- إلى من كانت تفرح حين أكتب حرفاً جديداً،
- إلى من غمرتني بدفئها وحنانها...................................... والدتي الحبيبة
- إلى ظلي وشمسي..إخوتي الأعزاء
- إلى كل من أناروا الدرب في طريقي فأوصلوني إلى بر الأمان......................
- إلى أساتذتي الكرام اللذين كان لهم الفضل في وصولي إلى هذه الدرجة العلمية......

شكر وتقدير

الحمد لله العظيم الأكـــرم، الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، عزيـــــز الثناء، جليل العطاء، ربنا لا نحصي ثناءً عليك، أنت كما أثنيت على نفسك، والصلاة والسلام علـــى النبـــي المعلم، الذي أوصانا بالشكر، وعلمنا البر، وزيـــــن بالإســـــلام أخلاقنا، فجزاه الله عنا خير الجزاء.

وأتقدم بالشكر الجزيل أولاً إلى النجم الذي أهتدي به والدي، والنور الذي يضيء دربي أمـــي، لدعائهما ورضاهما، وليــت شــكري يفي جامعتي التي أحببت عطائها، ممثلة بجميع موظفيها، ولأستاذي الفاضل الدكتور محمود عبدالله الحبيس الذي أشرف على إخراج هذا العمل من غير سأم أو ملل، فكان للعطاء قرينا، وإلى أعضاء لجنة المناقـــشة، وذلك لتفـــضلهم بالموافقة علـــى مناقشة هذه الرسالة، وإلى كل من قدم لي خدمة لإنجاز هذا البحـث مـــن أســـاتذة محكمين ومشاركين في تحليل محتوى الرسالة، فقدموا توصـيات مفيـدة. وأخيـــراً شكري الخالص لكل من أحبني وخصني يوما بدعائه .

الطالب

حمزة

أبوسليم

(فهرس المحتويات)

(فهرس الجداول)

(فهرس الرسوم البيانية والأشكال)



ملخص

"أثر الأنماط القيادية لرؤساء الجامعات الرسمية الأردنية على الثقة التنظيمية من وجهة نظر العاملين فيها"

إعداد الطالب

حمزة عيسى سليمان أبوسليم

إشراف الأستاذ الدكتور

محمود عبد الله الحبيس

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الأنماط القيادية لرؤساء الجامعات الرسمية الأردنية على الثقة التنظيمية من وجهة نظر العاملين فيها.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وحزمة البيانات الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، لتحليل بيانات الدراسة، بعد أن قام الباحث بتصميم استمارة استبيان، وإجراء مسح ميداني تضمنت الإجابة على استفساراته باستخدام مقياس "ليكرت" الخماسي، حيث تكونت أسئلة الاستبيان من (٦٠) فقرة، وتم توزيعها على (٣) جامعات رسمية تتبع التقسيم التنموي حسب الأقاليم في المملكة الأردنية الهاشمية (إقليم الشمال

والوسط والجنوب)، وهي جامعة اليرموك والجامعة الأردنية وجامعة مؤته، وكانت عينة المسح تمثل (٧%) من العاملين في الجامعات، وكانت نسبة الاستجابة (٨٨%)، بواقع (١٠٢) استمارة من أصل (١١٧) استمارة.

كما واستخدمت في عملية التحليل واختبار الفرضيات الأساليب الإحصائية التالية:

١.اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)

٢.الانحدار الخطي (البسيط) (Simple Regression)

٣.اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).

أظهرت نتائج التحليل وجود عوامل متعلقة بالأنماط القيادية تؤدي إلى ارتفاع مستوى الثقة التنظيمية لدى العاملين في الجامعات الرسمية، تتمثل في المكافآت، والحوافز المادية والمعنوية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وزيادة التفاعل بين القادة والعاملين، وتنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين.

خلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات أهمها إعطاء المزيد من العناية لنمط القيادة المعتدلة (الديمقراطي) في الجامعات الرسمية، لكونه يلبي حاجات المرؤوسين والإنتاج، ويعزز الثقة التنظيمية التي تلبي حاجات المرؤوسين في الجامعات وتشجعهم على بذل المزيد من الجهد لتطوير الأداء، وزيادة التفاعل بين القادة والعاملين.

الكلمات المفتاحية: الأنماط القيادية، رؤساء الجامعات، الثقة التنظيمية.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

١-١ المقـــــــدمة

١-٢ مشكلة الدراسة

١-٣ نموذج الدراسة

١-٤ أهمية الدراسة

١-٥ أهداف الدراسة

١-٦ فرضيات الدراسة

١-٧ التعريفات الإجرائية

١-٨ الدراسات السابقة

١-٨-١ الدراسات العربية

١-٨-٢ الدراسات الأجنبية

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

١-١ المقـــــــــدمة

إن الهدف الرئيسي للجامعات هو رفد سوق العمل بالكفاءات العلمية والتطبيقيـــة من الخريجين، الأمر الذي سيؤدي إلى التحضر والنمو والرقي في مختلف مناحي الحيـــاة الاجتماعية، والاقتصادية. وعليه فإن الجامعات هي محط اهتمام قادة المجتمع في أي دولة متحضرة، ولما يمتلكه رؤساء الجامعات من المهارات القيادية المتفاوتة التي تؤثر إما سلباً أو إيجاباً على العملية التعلّمية والتعليمية. وبما أن دراسة الأنماط القيادية تعكــس علاقـــة الرئيس بالمرؤوسين، وعلاقة المرؤوسين بالرئيس، وطبيعة نظرة الرئيس والمرؤوســـين للجامعة كونها الإطار الحاضن لهؤلاء مجتمعين، كان لابد من تسليط الضوء علـــى هـــذه القضية المتجددة .

تعتبر الأنماط القيادية لرؤساء الجامعات موضوع حيوي يرتبط بكثير من المفـــاهيم الجديدة التي تواجهها الجامعات وتؤثر بها، إذ إن الأنماط القيادية والسلوكيات التي يتبناها رؤساء الجامعات هي أحد العوامل المؤثرة في بلورة الثقة التنظيمية، ولعـــل المهـــارات والسلوكيات التي يتبناها رؤساء الجامعات من خلال استخدام الفهم القائم على الإصـــغاء لاستجابة العاملين وإدراك احتياجاتهم التنظيمية، المادية، والمعنوية، والعلمية، والتطبيقية. وتفهم مواقفهم واهتماماتهم وحاجاتهم ، وخلق المناخ الايجابي للعمل، والربط بين أهدافهم

وأهداف الجامعة ، ومشاركتهم في وضع الخطط، وتـشجيعهم علـى تنميـة مهـاراتهم وقدراتهم، وتحمل مسؤولية أخطائهم في العمل، الأمر الذي من شأنه خلق شعور بالانتماء لهذه الجامعات ودفعهم للعمل باستخدام كامل طاقاتهم نحو تحقيق أهداف جـامعتهم، إلـى جانب تحقيق أهدافهم الشخصية.

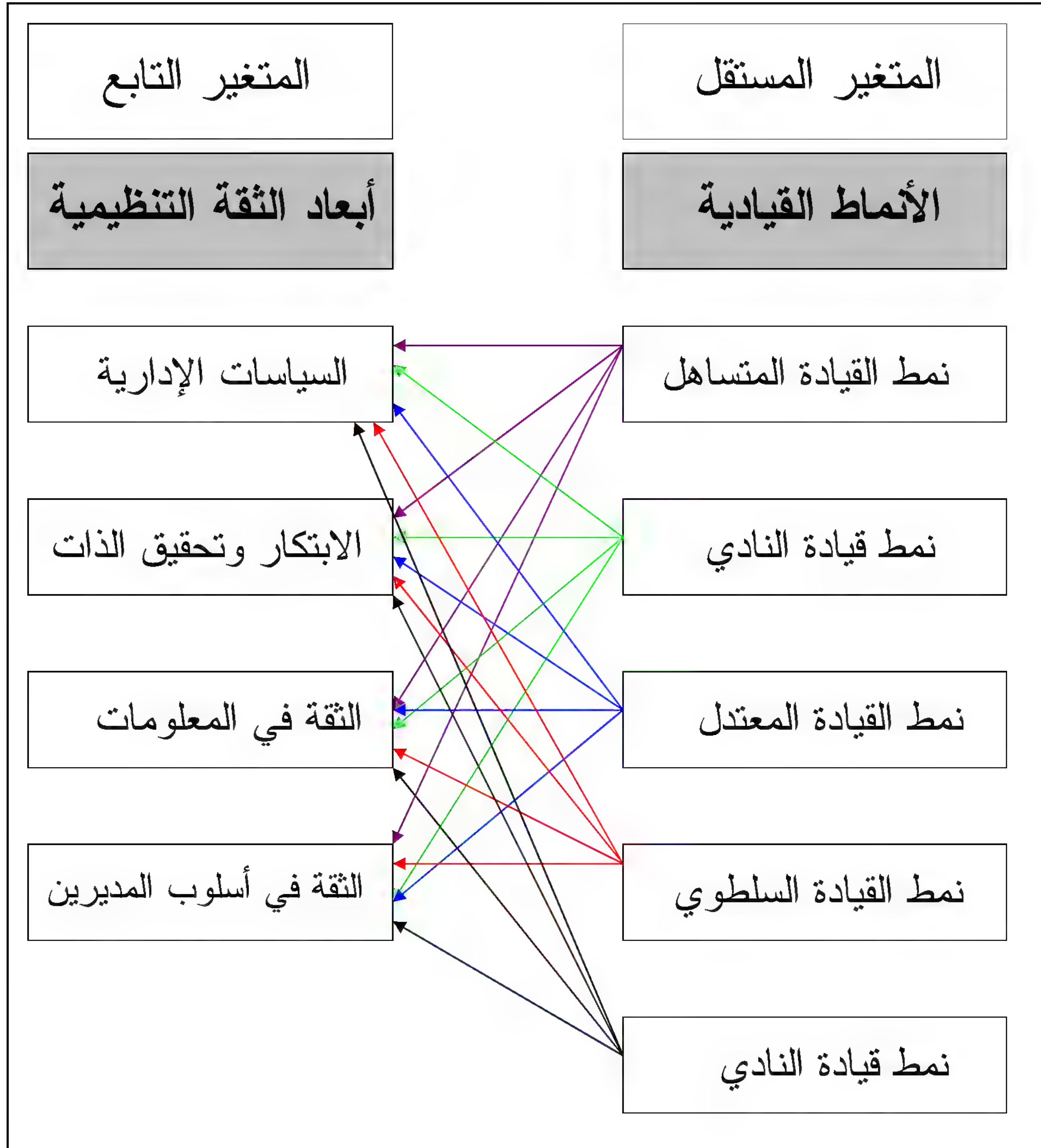
١-٢ مشكلة الدراسة

تلعب المهارات القيادية في الجامعات بشكل خاص والمنظمات بشكل عام دوراً حاسماً في تحسين أداء هذه الجامعات وتعزيز ثقة العاملين فيها، وبما أن العديد مـن الجامعـات الأردنية تعاني من نقص في المهارات القيادية لدى رؤسائها باستخدام الأساليب الإداريـة الحديثة لتحقيق أهداف الجامعة ممثلة في استراتيجيتها وأهدافها العامة والخاصـة، فـإن مشكلة الدراسة تكمن في التساؤلات التالية:

- ما هي الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الجامعات الرسمية الأردنية؟
- ما أثر الأنماط القيادية لرؤساء الجامعات الرسمية الأردنية على الثقة التنظيمية من وجهة نظر العاملين فيها؟
- ما هو الأسلوب أو النمط القيادي الأكثر فاعلية حسب توجهات العاملين فيها ؟

١-٣ نموذج الدراسة

الشكل رقم (١)



١-٤ أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

١- تعد هذه الدراسة من الدراسات الحديثة التي تركز على رؤساء الجامعات الرسمية الأردنية، وكون الجامعات هي حلقة الوصل مابين التعليم العالي واحتياجات سوق العمل الأردني، والعربي، والعالمي. فإن دراسة الأنماط القيادية لرؤساء الجامعات يعد أمراً ضرورياً لتحسين البيئة التعلّمية والتعليمية، وهذا ما أكد عليه صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبد الله الثاني بن الحسين في لقائه مع رؤساء الجامعات الأردنية بتاريخ (١/٥/٢٠٠٢)، وكذلك ما أكد عليه مؤتمر تكامل مخرجات التعليم مع احتياجات سوق العمل الأردني (٢٥/٣/٢٠١٢).

٢- ستقدم هذه الدراسة مجموعة من النتائج والتوصيات يمكن أن تكون إحدى الوسائل التي يمكن بناءً عليها وضع الاستراتيجيات الملائمة لتحسين دور الأنماط القيادية لرؤساء الجامعات وتعزيز ثقتهم التنظيمية.

١-٥ أهداف الدراسة

بالرغم من الاهتمام الكبير الذي احتلته الأبحاث الإدارية في المنظمات، إلا أن هناك القليل منها قد تطرق للجامعات بشكل محدد. وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية لرؤساء الجامعات الرسمية الأردنية على الثقة التنظيمية من وجهة نظر العاملين فيها، وينبثق من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على الأنماط القيادية لرؤساء الجامعات الرسمية الأردنية(نمط القيادة المتساهل(التسيبي)، نمط قيادة النادي، نمط القيادة المعتدلة(الديمقراطي)، نمط القيادة السلطوي(الديكتاتوري)، نمط قيادة الفريق.
- معرفة النمط القيادي الأكثر فاعلية حسب توجهات أعضاء الهيئة الإدارية في الجامعات الأردنية.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والثقة التنظيمية.
- تقديم بعض التوصيات لرؤساء الجامعات في ضوء نتائج الدراسة بهدف الاستفادة منها عمليا.

١-٦ فرضيات الدراسة

استندت الدراسة إلى خمس فرضيات بصورتها العدمية Ho، وعلى النحو التالي :

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة المتساهلة(التسيبي) على الثقة التنظيمية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط قيادة النادي على الثقة التنظيمية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة المعتدلة(الديمقراطي) على الثقة التنظيمية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة السلطوية(الديكتاتوري) على الثقة التنظيمية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط قيادة الفريق على الثقة التنظيمية.

١-٧ التعريفات الإجرائية

١- النمط: هو مجموعة سلوك يتميز بتكراره فهو بالتالي تعبر عن تهيئة فكريه وسيكولوجية معينة قد تحقق النتائج المتوقعة من منصب المدير وقد لا تحققه (الهواري، سيد، ١٩٨٢).

٢- القيادة: هي: التأثير في الفرد أو مجموعة الأفراد في محاولة توجيه جهودهم نحو التعامل مع الأهداف والعمل على تحقيقها (الصيرفي، ٢٠٠٧).

٣- الأنماط القيادية:للقيادة دور مؤثر وهام في تحقيق أهداف المؤسسة وتطوير أداء المنظمة والعاملين وتحقيق الرضا لهم حيث أن طاعة المرؤوسين للقائد يعتمد بدرجة كبيرة على شخصية القائد ونمط قيادته.

وفيما يلي استعراض لبعض آراء علماء الإدارة فيما يختص بمفهوم الأنماط القيادية:

هو السلوك المتكرر للمدير والذي يراه العاملين معه(المرؤوسين) أثناء العمل في الظروف الاعتيادية من اجل التأثير عليهم في تحقيق أهداف المنظمة (الهواري ، ٢٠٠٩).

ويعرفه فيدلر (fiedler) : بأنه الأفعال والتصرفات والوظائف التي يقوم بها المدير من خلال تصميم وتنظيم العمل بين المجموعات، وتحديد علاقات العمل، وإبداء الاهتمام بالأهداف، وبالعاملين وحاجاتهم (Fiedler, 1971).

ويعرفه سعيد محمد المصري بأنه أسلوب السلوك الإداري والجهد الجماعي الذي يهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة (المصري، ١٩٩٩).

وقد اعتمدت هذه الدراسة على الأنماط القيادية في نظرية الشبكة الإدارية (Blake & Mouten, 1987) وهي على النحو التالي:

أ- نمط القيادة المتساهل (المتسيب): وهو الذي يركز فيه القائد على توجيه الجهود للمحافظة على المنظمة وحياتها، ولا يهتم فيه بالعاملين أو العمل، وهذا النمط هو من أضعف الأنماط القيادية لأنه لا يهتم بأهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها.

ب- نمط قيادة النادي: هنا يبدي المدير اهتماماً كبيراً بالعاملين، لخلق بيئة صداقة ما بين العاملين والقائد، ولا يعطي القائد اهتماماً كبيراً للعمل.

ج- نمط القيادة المعتدلة (الديمقراطي): يكون اهتمام القائد في هذا النمط متساوي ما بين الاهتمام بالعمل، والاهتمام بالعاملين.

د- نمط القيادة المتسلط (الديكتاتوري): وهو النمط الذي يقوم بالتركيز على العمل والإنتاج بصورة مباشرة، وبتركيز عالي من قبل القائد، حيث أن القائد يهتم بالإنتاج والإنجاز، ولا يبدي اهتماماً بالعاملين، ويكون القائد في هذا النمط يسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة في المقام الأول ويعطي الأولوية لهذه الأهداف .

ه- نمط قيادة الفريق: في هذا النمط يبدي القائد اهتماماً كبيراً بالعمل، وكذلك يبدي اهتماماً كبيراً بالعاملين، وهذا الأسلوب من شأنه أن يحقق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد على حد سواء(Blake and Mouton, 1964).

٤- الثقة التنظيمية: يمكن النظر للاختلاف في تعريف الثقة التنظيمية على أنه شيء مألوف في أدبيات الإدارة، وذلك لاختلاف نظرة كتاب الإدارة وأيدلوجياتهم على هذا المفهوم(الرواشدة، ٢٠٠٤).

يشبّه روجرز"Rogers" الثقة بالمتكلم الذي يمنح المستمع أماناً نفسياً في الوقت الذي يعتبر فيه جيب"Gibb" الثقة بأنها المناخ المدرك الداعم(Corazzini, 1977) .

ومن هذه التعريفات نخلص إلى القول بأن الثقة التنظيمية هـي توقعـات الأفـراد أو الجماعات بأن نظام اتخاذ القرارات التنظيمية يمكن الاعتماد عليـه فـي تحقيـق نتـائج مرغوبة للفرد أو الجماعة حتى دون ممارسة أي تأثير على هذا النظام(الرواشدة، ٢٠٠٤).

وعليه فإن الثقة التنظيمية هي ما يتوقع العاملون أن تحققه لهم المنظمة، من أهـداف ورغبات وطموحات، مقابل انضمامهم لها والعمل في ظلها وتحت رايتها، من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتطلعاتها والتي أنشئت لأجلها، فتكون أهداف المنظمة وأهداف العـاملين صنوان لا يفترقان، ولا يمكن تحقيق أحدهما دون تحقيـق الآخـر، وإذا تـوفرت الثقـة التنظيمية فعلياً لدى العاملين في المنظمة، فمن الممكن أن يقوم الأفـراد بتقـديم أهـداف المنظمة على أهدافهم الشخصية .

١-٨ الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات موضوع الأنماط القيادية بأشكال مختلفة وقد اختارت هذه الدراسة بعضاً من تلك الدراسات والتي تثري هذه الدراسة لما لها من ارتباط فيها.

١-٨-١ الدراسات العربية

١. هدف (الحيالي، ٢٠١٠)، في دراسة بعنوان"أثر أنماط السلوك القيـادي علـى أداء الجامعات الأردنية الخاصة: دراسة تحليلية"، إلى التعرف على أنمـاط الـسلوك القيادي السائده في الجامعات الأردنية الخاصة، والتعرف على طبيعة العلاقة بين انماط السلوك القياديه وأداء الجامعات الأردنية الخاصة وتكون مجتمع الدراسة من

العمداء ورؤساء الأقسام العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة ،العاملة في حدود أمانة عمان الكبرى والبالغ عددها (٧) سبع جامعات بواقع (٢١١) فرداً ،وتوصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج أهمها :

أ- أثبتت نتائج الدراسة بأن توجهات أفراد العينة كانت على النحو الأتي:

في ألمرتبه الأولى نمط قيادة الفريق، ثم نمط القيادة الوسطية، ثم نمط القيادة الاجتماعية، ثم نمط القيادة المتشددة، ثم نمط القيادة المتساهلة على التوالي.

ب- وتوصلت الدراسة بأنة لا توجد علاقة ذات دلاله إحصائية بين نمط القيادة المتساهلة و أداء الجامعات الأردنية الخاصة .

ج- وتوصلت الدراسة بأنة لا توجد علاقة ذات دلاله إحصائية بين نمط القيادة المتشددة وأداء الجامعات الأردنية الخاصة

د- وتوصلت الدراسة بأنة لا توجد علاقة ذات دلاله إحصائية بين نمط القيادة الوسطية و أداء الجامعات الأردنية الخاصة.

ه- وتوصلت الدراسة بأنة لا توجد علاقة ذات دلاله إحصائية بين نمط القيادة الاجتماعية و أداء الجامعات الأردنية الخاصة.

و- وتوصلت الدراسة بأنة توجد علاقة ذات دلاله إحصائية بين نمط قيادة الفريق و أداء الجامعات الأردنية الخاصة .

وأوصت الدراسة بضرورة تبني الجامعات الخاصة نمط قيادة الفريق و تدريب القادة والتابعين على تطبيق ممارسات هذا النمط ،كما أوصت الدراسة بضرورة تبني الأنماط القيادية التي تمكن المنظمة (الجامعات) من التميز والنجاح والإبداع وأوصت بضرورة التخلي عن الأساليب القيادية التقليدية التي لم يتم بيان إي علاقة لها بالأداء ،

كما أوصت الدراسة بضرورة إجراء دراسات مستقبليه حول هذا الموضوع أخذة أبعاد أكثر ولم تقيسها هذه الدراسة وضرورة عمل مسح شامل للأنماط القيادية السائدة في الجامعات الأردنية الخاصة بهدف تطوير أدائها لما لذلك من دور في تحسين مستوى مخرجات مؤسسات التعليم العالي بما يتلاءم مع احتياجات سوق العمل الأردني.

٢. قام (مفيد، ٢٠١٠) بإجراء دراسة بعنوان:"علاقة القيم الإدارية بأنماط السلوك القيادي للمدير الصيني في المنشآت الصناعية الصغيرة"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على القيم الإدارية والسلوك القيادي للمدير الصيني في مجموعة من المنشات الصناعية الصغيرة في مدينة كوانجو الصينية، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة وفرضيات الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أكثر القيم الإدارية شيوعا عند المدراء الصينيين للمنشآت الصناعية الصغيرة وكذلك أكثر الأنماط القيادية السائدة لديهم، كما تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الخصائص الشخصية والوظيفية للمديرين في تحديد قيمهم الإدارية وللعاملين في تحديدهم للأنماط القيادية للمديرين، وسعت الدراسة أيضا إلى معرفة فيما إذا كانت هناك علاقة معنوية بين القيم الإدارية للمديرين والأنماط القيادية التي يمارسوها في موقع العمل .

وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية :

أ- أن ترتيب القيم الإدارية للمديرين الصينيين بدلالة متوسطاتها الحسابية كالآتي :- القيم الإنسانية أولا ، يليها القيم التنظيمية، ثم القيم الأخلاقية، فقيم المشاركة وأخيرا قيم الراحة والفراغ. وكان ترتيب الأنماط القيادية للمديرين الصينيين بدلالة متوسطاتها الحسابية كالآتي: نمط القيادة الفريق

أولا، يليه نمط القيادة المعتدل، ثم نمط القيادة الإنساني، فنمط القيادة المتساهل ، وأخيرا نمط القيادة السلطوي .

ب- كما أظهرت الدراسة في إجاباتها عن الأسئلة المتبقية ضمن فرضيات الدراسة بان القيم الإدارية لدى المديرين الصينيين تختلف في تأثيرها على سلوكهم القيادي ، وان الأنماط القيادية للمديرين تختلف بحسب تباين الخصائص الشخصية والوظيفية للمرؤوسين من وجهة نظرهم .

ج- لم تجد الدراسة علاقة معنوية بين كل من القيم الإدارية (الأخلاقية، التنظيمية، الإنسانية، قيم المشاركة، الراحة والفراغ) على كل من نمط الفريق والنمط المتساهل. بينما اختلف تأثير القيم على بقية الأنماط القيادية ما بين تأثير عكسي أو ايجابي .

قدمت الدراسة بعض التوصيات والمقترحات المناسبة للمهتمين بموضوع هذه الدراسة كان أهمها : ترسيخ مفاهيم وأسس عمل الفريق الواحد وتوفير الوسائل المطلوبة لأساليب العمل إلى جانب الاهتمام بالعاملين وبحاجاتهم وإرساء العدالة والثقة . وضرورة اهتمام المديرين ورجال الأعمال العرب بالقيم الاجتماعية الأصيلة ونشرها بين العاملين لتأثيرها الفعال والايجابي على سلوك العاملين . كما أن تطوير وتنمية مهارات المدراء العرب القيادية من خلال التدريب والاطلاع على الأساليب الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة (كالصين مثلا) يساعد على إعدادهم كقادة قادرين على النهوض بالواقع الإداري ، كما توصي الدراسة الباحثين والمهتمين على ضرورة توسيع نطاق

الدراسة لتشمل متغيرات أكثر في جانب القيم الإدارية والأنماط القيادية للوصول إلى نتائج مفيدة وناجحة.

٣. وأجرى (البلوي، ٢٠٠٧) دراسة بعنوان "علاقة النمط الإداري لمديري المدارس الحكومية الثانوية بالثقة التنظيمية في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظر المعلمين" هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين النمط الإداري لمديري المدارس الحكومية الثانوية بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في منطقة تبوك التعليمية ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانه لغرض جمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من (٢٨٥) مبحوثاً ، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

أ- إن مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في منطقة تبوك التعليمية ، جاءت بدرجة مرتفعة .

ب- إن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الثقة في أسلوب المدير ولصالح المعلمين تعزى لمتغير المنطقة الجغرافية.

ج- إن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الإداري في مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في منطقة تبوك التعليمية.

٤. قدم (السعودي، ٢٠٠٥) دراسة بعنوان "العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية (دراسة ميدانية)" ، هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي في الوزارات الأردنية ، وقد اختار الباحث عينة عشوائية من العاملين في هذه الوزارات بلغت (٥٨٦)

مفردة . وقام الباحث باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كالوسط الحسابي وتحليل الانحدار المتعدد والبسيط للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقة التنظيمية مجتمعة والرضا الوظيفي، وأن هذه الأبعاد مجتمعة تفسر ما مقداره (٢٦.٨)% من التباين في الرضا الوظيفي .

ب- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أعاد الثقة التنظيمية كلٌ على حدة وبين الرضا الوظيفي، وكان أكثر الأبعاد تفسيراً للتباين في الرضا الوظيفي بُعد الثقة في السياسات الإدارية، حيث فسر ما مقداره (٢٣.٥)% من التباين في المتغير التابع .

٥. وقدم (الصرايرة، ٢٠٠٥)، دراسة بعنوان: "العلاقة بين الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات جنوب الأردن من وجهة نظرهم"، وهدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية والقيم الإدارية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات جنوب الأردن.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانه وزعت على مجتمع الدراسة من مديري المدارس الحكومية الثانوية في جنوب الأردن والبالغ (١٨٣). وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

أ- أن الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات جنوب الأردن مرتبة تنازلياً هي النمط (المشارك، الآمر، المفوض، والنمط المسوق).

ب- كان ترتيب القيم الإدارية حسب الأهمية النسبية على النحو التالي ومرتبة تنازلياً (القيام التنظيمية، قيم أخلاقيات العمل، قيم المشاركة الجماعية، القيم الإنسانية، قيم الراحة والفراغ).

ج- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط القيم الإدارية تعزى للأنماط القيادية.

وقد أوصت الدراسة بما يلي: ضرورة التركيز على النمط القيادي المشارك والعمل على إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤوليات والعمل على تلبية حاجاتهم وتحقيق رغباتهم، ومنح مديري المدارس المزيد من الصلاحيات لممارسة أعمالهم الإدارية.

٦. وأجرت (عباسي، ٢٠٠٤)، دراسة بعنوان: "السمات القيادية لمدرسي التربية الرياضية من وجهة نظر مدراء المدارس في محافظة العاصمة/الأردن"،هدفت الدراسة إلى التعرف على السمات القيادية المطلوبة لمدرسي التربية الرياضية من وجهة نظر مدراء المدارس في محافظة العاصمة، بالإضافة إلى التعرف على الفروق في تلك السمات تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. وقد تكونت عينة الدراسة من (١٨٧) مديراً ومديرة مدرسة ثانوية حكومية في محافظة العاصمة بنسبة (٧٦.٠١%) من مجتمع الدراسة الأصلي، كما قامت الباحثة بتطوير مقياس خاص لقياس السمات القيادية المطلوبة لمدرسي التربية الرياضية من وجهة نظر مدراء المدارس الثانوية في محافظة العاصمة والمكون من (٤٥) سمة قيادية موزعة على محاور رئيسية وهي: المحور الشخصي، المحور المهني، المحور الاجتماعي، والمحور العلمي.

ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة أن السمة التي تنص على (يتمتع بالثقة بالنفس)، قد حصلت على المرتبة الأولى من بين جميع السمات القيادية المطلوبة لمدرسي التربية الرياضية من وجهة نظر مدراء المدارس أفراد عينة الدراسة في المحور الشخصي، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية السمة التي تنص على (يتصف ببعد النظر)، أما المحور المهني فقد تبين أن السمة التي تنص على (يتصف بالقدرة على التنظيم) قد حصلت على المرتبة الأولى من حيث الأهمية، في حين جاءت السمة التي تنص على (يراعي خصائص النمو لتلاميذ المرحلة التي يتعامل معها) في المرتبة الأخيرة، أما المحور الاجتماعي فقد تبين بأن السمة التي تنص على (يعمل رؤساءه باحترام) قد حصلت على المرتبة الأولى في حين جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية، السمة القيادية التي تنص على (يساهم في حل مشاكل الطلبة)، وأخيراً المحور العلمي فقد تبين أن السمة التي تنص على (تتوفر لديه المعرفة الكافية في تخصصه) قد حصلت على المرتبة الأولى في حين جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية السمة القيادية التي تنص على (يواكب التطور التكنولوجي).

٧. وأجرى (الرواشدة، ٢٠٠٤) دراسة بعنوان "التراجع التنظيمي وأثره في الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الأردنية". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التراجع التنظيمي في الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانه لغرض جمع البيانات وتوزيعاها على أفراد العينة والبالغ عددهم (٥٥٦) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها :

أ- ثبات صلاحية المتغيرات المستخدمة في قياس أثر التراجع التنظيمي في الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية.

ب- أن تصورات أفراد عينة الدراسة للتراجع التنظيمي وكل بعد من أبعاده كانت متوسطة، بمتوسط حسابي مقداره (٢.٨١).

ج- -أن تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية وكل بعد من أبعاده كانت متوسطة، بمتوسط حسابي مقداره (٣.٤٣) .

د- -وجود علاقات ارتباط ذات دلاله إحصائية مهمة قوية وسلبية، بين المتغير المستقل(التراجع التنظيمي) كُلاً وبمختلف أبعاده من جهة، وبين المتغير التابع (الثقة التنظيمية) كُلاً وبمختلف أبعاده من جهة أخرى.

ه- -وجود أثر لأبعاد التراجع التنظيمي (انخفاض مستوى الأداء، انخفاض مستوى الرضا، انخفاض مستوى الولاء، التضخم الوظيفي، مقاومة التغير، الصراع الوظيفي، ارتفاع مستوى ضغوط العمل، غياب الشفافية، غياب المؤسسية)، في أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة في المعلومات، الثقة في أسلوب المديرين، الثقة في القيم الوظيفية، الإبداع وتحقيق الذات) .

٨. وفي دراسة قام بها(الحوامدة، ٢٠٠٤) بعنوان"العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء، وكل من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية، في الوزارات الخدمية الأردنية، حيث هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وبين كل من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية في وزارات قطاع الخدمات في الأردن، تم جمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (٤٨٣) موظفاً

. واستخدمت الدراسة أساليب إحصائية وصفية وتحليلية للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

أ- وجود علاقة معنوية وموجبة بين إدراك العاملين لفاعلية نظام تقويم الأداء وبين كل من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية.

ب- وجدت الدراسة علاقة معنوية وموجبة بين إدراك العاملين لعدالة نظام تقويم الأداء وبين كل من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية.

٩. وفي دراسة (عبيدات، ٢٠٠٣) بعنوان:"الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظرهم"وهدفت الدراسة إلى تعرف الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن. كما هدفت إلى بيان أثر كل من متغيرات الجنس والمؤهل العلمي في فاعلية إدارة الوقت، وفي الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية.

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن للعام الدراسي (٢٠٠٢/٢٠٠٣) الذين يحملون المؤهلات العلمية التالية (بكالوريوس، دبلوم عالي، ماجستير) من مختلف مديريات التربية والتعليم في الأردن، وقد بلغ العدد الكلي لمجموع أفراد مجتمع الدراسة (٩٢٦) مديراً ومديره، منهم (٥٠٢) مديراً،

و(٤٢٤) مديرة، وذلك حسب إحصائيات وزارة التربيـة والتعليـم للعـام الدراسـي (٢٠٠٢/٢٠٠٣).

أما عينة الدراسة فقد اشتملت على (٢٨٣) مديراً ومديرة، حيث مثلـت مـا نـسبته (٣٠%) من مجتمع الدراسة الأصلي، وقد تم اختيارهم باسـتخدام العينـة الطبقيـة العشوائية.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

أ- أن مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة يهتمون بنمط قيادة الفريـق وقد حصل على أعلى نسبة ومقدارها (٣٧.٥).

ب- أن درجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المـدارس الثانويـة كانت جيدة.

ج- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية، وفاعلية إدارة الوقت.

د- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية، ومتغير فاعلية إدارة الوقت تعـزى للجـنس والمؤهـل العلمي.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- العمل على زيادة اهتمام وزارة التربية والتعليم ببعض الأنماط الإداريـة، ومعرفة أسباب تدني فاعلية هذه الأنماط، لإيجاد الحلول المناسبة لها.

- ضرورة تنبيه القيادة الإدارية في وزارة التربية والتعليم لبذل المزيد من العناية والاهتمام بالرقابة والإشراف على الوقت، بهدف استثمار الوقت بشكل جيد.
- تعميم ملخص الدراسة على مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن، ليتنبهوا إلى أثر إدارتهم لوقتهم، وأنماط سلوكهم الإداري.

١٠. وأجرى (العتيبي، ٢٠٠٣) دراسة بعنوان "المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع السعودية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي" .وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع السعودية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي ، تكونت عينة الدراسة من مجتمع ضباط القوات البرية وضباط القوات الجوية والبالغ عددهم (٢٥٥) مبحوثاً ،. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

أ- أن المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع السعودية جاءت بدرجة مرتفعة.

ب- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للمهارات القيادية في الأداء الوظيفي.

ج- -عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمهارات القيادية تعزى إلى (العمر، الحالة الاجتماعية، الرتبة).

١١. وأجرى(الحوامدة و الكساسبة، ٢٠٠٠)، دراسة بعنوان:"أثر الثقة التنظيمية والمشاركة في صنع القرارات على رضا أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة"، هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الثقة التنظيمية ودرجة الملائمة بين المشاركة

المدركة والمرغوبة في صنع القرارات على رضا أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة . ولتحقيق أهداف الدراسة طور الباحثان استبانه تم توزيعها على مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (٣٧٠) عضو من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية ورضا أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة ، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الانسجام بين المشاركة المدركة والمرغوبة والرضا .

١٢. وفي دراسة قام بها (الفياض، ١٩٩٥)، بعنوان:"أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية: استخدام نظرية الشبكة الإدارية"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر النمط القيادي للإبداع الإداري في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية المدرجة في (دليل الشركات المساهمة العامة الأردنية لسنة ١٩٩٤)، وقد قام الباحث بتطوير استبانه لتحقيق أهداف الدراسة وتم توزيع (٣١٠) استبانات على الشركات، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

-يدرك المدير الأردني في شركات العينة دور الإبداع في تطور وتقدم شركاتهم، ويعتبرون الإبداع بشقيه الإداري والفني من العناصر الهامة لمواكبة التطورات والتغيرات السريعة في منشآت الأعمال.

يقود المدير الأردني في شركات العينة مؤسسته نحو الإبداع الإداري بعدة أساليب وهي:

أ- المساعدة في بناء علاقات إنسانية سليمة بين المرؤوسين من جهة، وبين المرؤوسين ومديرهم من جهة أخرى.

ب- المساعدة في استقرار العاملين وانتمائهم لشركتهم عن طريق العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت وربطها بالإنجاز.

١٣. أما دراسة (الغامدي، ١٩٩٠)، فقد جاءت بعنوان "الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية"، حيث هدفت إلى تحليل مفهوم الثقة التنظيمية في البيئة السعودية، وذلك عن طريق العوامل التي تكوّن هذه الدراسة. وقد تم تقسيم الدراسة إلى مرحلتين: حيث اشتملت العينة في المرحلة الأولى على عدد من الموظفين من مختلف الوزارات والمؤسسات والشركات العامة في المملكة العربية السعودية للتعرف على آرائهم حول العوامل التي تؤدي إلى عدم نشوء الثقة. وفي المرحلة الثانية من المسح اشتملت على عينة من الموظفين في تلك الأجهزة وذلك لاختيار مكونات الثقة التي تم التوصل إليها في المرحلة الأولى من المسح.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- إن هناك أربعة مكونات للثقة التنظيمية في البيئة السعودية وهي: السياسات الإدارية، والابتكار وتحقيق الذات، والقيم السائدة، وتوافر المعلومات، وهذه المكونات تحتوي على عناصر فرعية أخرى.

ب- اقترح الباحث هرماً لاحتياجات الثقة، أسوة بهرم ماسلو للحاجات حيث أن هناك العديد من عوامل الثقة وما تحتويه من عناصر تتماثل مع احتياجات هرم ماسلو.

١-٨-٢ الدراسات الأجنبية

١- أجرى بوليتس (Politis,2005) دراسة بعنوان "تـــأثير القيـــادة الإداريـــة علـــى متغيرات بيئة العمل التي تدعم الإبداع" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التحقق مـــن تأثير متغيرات مختارة من القيادة الإدارية (الملاحظة الشخصية ، وضع الأهداف ، التدعيم ، التوقع ، والاستعداد للعمل ، والنقد الذاتي) على متغيرات بيئة العمل التي تدعم الإبداع (الإشراف ، الاستقلالية ، العمل الجماعي ، كفاية الموارد ، تحديات العمل ، العوائق التنظيمية ، وضغوط العمل)، من خلال المسح الميـــداني لـــسبعة شركات خدمة تعمل في دولة الإمارات العربية المتحدة .استخدم الباحـــث معامـــل ارتباط بيرسون لفحص العلاقة بين المتغيرات .ودلت النتائج على وجـــود علاقـــة ايجابية بين القيادة والأبعاد المحركة للإبداع في بيئة العمل. وأشارت النتائج أيضاً إلى أن عناصر بيئة العمل التي تعيق الإبداع هي العوائق التنظيمية وضغوط العمل التي لا ترتبط بعلاقة مع القيادة.هذه النتائج تؤكد قيمة القيادة في الإبداع ، وتقترح الحاجة إلى استراتيجيات قيادية تشجع العاملين على إدارة ســـلوكهم ، وتعطـــيهم حرية أكثر ،واستقلالية ،تحفيز ذاتي ،وهي كلها بواعث على الإبداع.

٢- هدف ستيرمان (Sterman,2005) بدراسته بعنوان "الأسلوب الإداري للمـــدير وعلاقته بالممارسات التدريسية"، إلى التعرف على تـــصورات المعلمـــين نحـــو الأسلوب الإداري لمدير المدرســـة، وإلـــى علاقـــة الأســـلوب الإداري للمـــدير

بالممارسات التدريسية من قبل المعلمين في أستراليا، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (٣١٨) معلماً من (١٢)مدرسة في أستراليا، وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك أثر للأسلوب الإداري للمدير على الممارسات التدريسية، وأن هنالك اختلافات في وجهة نظر المعلمين باختلاف طبيعة المدرسة.

٣- وفي دراسة كليمنت (Clement, 2000) بعنوان "العلاقة بين مديري المدارس ومعلميهم وتأثير السياسة التي يتبعها المدير في تطوير المعلمين مهنياً" حيث هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين مديري المدارس ومعلميهم وتأثير السياسة التي يتبعها المدير في تطوير المعلمين مهنياً ، وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٩)معلم من (١١) مدرسة من مدارس (نيو اولينز) وعينة أخرى من مدارس (فليمش) في الولايات المتحدة الأميركية ، وكان من أبرز النتائج أن تطوير المعلمين مهنياً لا يعتمد على رغبتهم الفردية فقط وأن لظروف العمل أثرها في تطوير المعلمين بالإضافة إلى إدراك المعلمين لخطورة الدور الذي يؤدي به مديرو المدارس وظيفتهم وأثره في تقدير المعلمين وتطورهم مهنياً ، وكان من بين توصياتها أن على مدير المدرسة أن يكون أقرب إلى الأسلوب الديمقراطي التشاركي في قيادته، وأن يبدي اهتماماً كبيراً بالعلاقات الاجتماعية مع المعلمين.

٤- أجرى كريشنان (Krishnan,1998) دراسة بعنوان "القوة وأخلاقيات القيادة:أدوار توافق الشخصية مع الآخرين" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتحويلية والتداخلية، وما بين مخرجات الأعمال، وقد أجريت على عينة مكونة من (١١٦)مديراً في كبرى المنظمات الصناعية في شرق الهند ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها أن القيادة التحويلية علاقتها

متوسطة وجزئية بأخلاقيات القيادة لخلطها ما بين جهود التابعين ورضاهم وما بين تأثيرات القادة كما أن الارتباط ما بين القيادة الأخلاقية والقوة مرتفعاً في حالات ، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بدراسة أخلاقيات القيادة لما لها من دور ايجابي يؤثر في عمل المنظمة ككل .

مما سبق، فإن تلك الدراسات قد أبرزت أهمية دور القيادة الإدارية، وارتباطها ببيئة العمل، وإدراك فاعليتها بالعمل، إلا أن هذه الدراسة قد استفادت مما وفّره الأدب النظري لموضوع الدراسة، ولكنها تختلف عنها باختيار البيئة الجامعية كمجال للدراسة، وربطها مع الأنماط القيادية لرؤساء الجامعات، حيث أنها بينت علاقة النمط القيادي بالثقة التنظيمية، باستخدام عينة دراسية محتملة للجامعات الرسمية، ومن هذا المنطلق اكتسبت هذه الدراسة أهميتها، وهي تعتبر دراسة نوعية، لم يسبق لأحد أن تم التطرق لها بدراسات سابقة.

الفصل الثاني

الإطار النظري

٢-١ مقدمة

٢-٢ نشأة القيادة الإدارية وأهميتها

٢-٣ الأنماط القيادية

٢-٤ النظريات التي تطرقت للأنماط القيادية للمدير

٢-٤-١ مدخل السمات القيادي

٢-٤-٢ نظرية الرجل العظيم

٢-٤-٣ نظرية السمات

٢-٥ المدخل السلوكي للقيادة

٢-٥-١ دراسات جامعة أوهايو Ohio Studies

٢-٥-٢ دراسات جامعة ميتشيجان Michigan Studies

٢-٥-٣ نظرية ليكرت (Likert)

٢-٥-٤ دراسة بليك وموتون

٢-٦ خصائص الأنماط القيادية في الشبكة الإدارية

٢-٧ النظرية الموقفية

٢-٨ نظرية المسار الهدف

٢-٩ الثقة التنظيمية

٢-١ مقدمة

سيتناول هذا الفصل القيادة وأنماطها، وسيتم استعراض دراسات سابقة في هذا المجال، ومن عدة مداخل، وهي مدخل السمات القيادي ونظرياتها، والمدخل السلوكي وما يحتويه من دراسات من جامعة أوهايو، وجامعة ميتشيجان، ونظرية ليكرت، ونظرية بليك وموتون والتي ستكون محل التطبيق في هذه الدراسة .

وسيتم التطرق لمفهوم الثقة التنظيمية، واستعراض آراء بعض الباحثين وأساتذة الإدارة ضمن هذا المفهوم، وعرض لمختلف آراء الباحثين الإداريين في هذا المجال.

حظيت الجامعات الأردنية في الآونة الأخير باهتمام كبير من المسئولين ومتخــذي القرار بما يخص التعليم العالي في المملكة الأردنية الهاشمية، كما أنه مــن الملاحــظ أن الإقبال على قطاع التعليم ممثلاً بالجامعات في الأردن قد ازداد بشكل ملحوظ.

٢-٢ نشأة القيادة الإدارية وأهميتها

تعتبر الإدارة نشاطاً غريزياً بدأ منذ الخليقة وظهر مع الحضارات القديمة في صــور أنشطة إدارية مختلفة في الجماعات البشرية من أجل تحقيق أهداف هذه الجماعات (ذياب، ١٩٩٨).

ويرى البعض أن القيادة تعد علاقة بين شخص يوجه ويرشد وأشخاص يقبلــون هــذا التوجيه الذي يستهدف تحقيق أغراض معينة(الياس، ١٩٨٤)، لذا فإن نجاح أي مؤسسة أو فشلها يتوقف على نوعية القيادة فيها وأسلوبهم في مواجهة الأعمــال المختلفــة. ونظــراً لأهمية دور الإداريين في المجتمع المعاصر، فقد بدأ الاهتمام بدراسة السلوك التنظيمــي الإداري.

كما تعني القيادة أيضاً القدرة على التأثير في الآخرين مــن أجــل تحقيــق الأهــداف المشتركة، وهذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد ومرؤوســيه حيــث يتبــادلون المعارف والاتجاهات ويتعاونون على إنجاز المهام الموكولة إليهم (هلال، ١٩٩٨).

وبرغم ما أثير في علم الإدارة من وسائل وأساليب تدريب القادة وما ابتكــره علمــاء الإدارة والمتخصصون في العلوم السلوكية وعلماء النفس من أساليب تنميــة المهــارات القيادية، فإن الاستعداد الشخصي والمهارة الذاتية لا يزال لهما جانب يحسب في معــايير تقييم القادة واختبار قدرتهم على التصرف السليم في المواقف الصعبة، وفي وقت الأزمات

الحرجة، إلى جانب ضرورة تفاعل المرؤوسين مع قائدهم بحيث يتم قبولهم لقراراته واقتناعهم بالأوامر الصادرة إليهم اعتماداً على الثقة في القيادة والخضوع لها.

ولقد ذهب كثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة. وأن أهمية دورها ينبع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها.

٢-٣ الأنماط القيادية

للقيادة دور مؤثر وهام في تحقيق أهداف المؤسسة وتطوير أداء المنظمة والعاملين وتحقيق الرضا لهم حيث أن طاعة المرؤوسين للقائد يعتمد بدرجة كبيرة على شخصية القائد ونمط قيادته.

وفيما يلي استعراض لبعض آراء علماء الإدارة فيما يختص بمفهوم الأنماط القيادية:

هو السلوك المتكرر للمدير والذي يراه العاملين معه(المرؤوسين) أثناء العمل في الظروف الاعتيادية من اجل التأثير عليهم في تحقيق أهداف المنظمة(الهواري، ٢٠٠٩).

ويعرفه فيدلر (fiedler) : بأنه الأفعال والتصرفات والوظائف التي يقوم بها المدير من خلال تصميم وتنظيم العمل بين المجموعات، وتحديد علاقات العمل، وإبداء الاهتمام بالأهداف، وبالعاملين وحاجاتهم (Fiedler, 1971).

ويعرفه المصري بأنه أسلوب السلوك الإداري والجهد الجماعي الذي يهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة (المصري، ١٩٩٩).

٢-٤ النظريات التي تطرقت للأنماط القيادية للمدير

٢-٤-١ مدخل السمات القيادي

ركز هذا المدخل على ابرز السمات القيادية التي يتمتع بها القادة الناجحون. ويعد هذا المدخل من أقدم المداخل التي اهتمت بالقيادة الإدارية، ومن بين أشهر النظريات في هذا المدخل نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات.

٢-٤-٢ نظرية الرجل العظيم

تؤمن هذه النظرية بان القادة يولدون ولا يصنعون. حيث تولد معهم خصائصهم وسماتهم القيادية المتميزة منذ الصغر. والتي تحدث تغييرات مؤثرة في حياة الجماعة. وسميت بهذا الاسم نتيجة لهذه الشخصية العظيمة أو الفذة والموهوبة صاحبة القدرات الخلاقة، ومن الواضح أن هناك ندرة في هؤلاء القادة العظام لاسيما وأن الكثير من صفاتهم القيادية لا توجد عند البشر بنفس المستوى من المواصفات(الصرايرة، ٢٠٠٥).

٢-٤-٣ نظرية السمات

ظهرت هذه النظرية بعد نظرية الرجل العظيم واهتمت بالسمات الشخصية والذهنية والاجتماعية التي يمتاز بها القائد دون غيره، ومن أهم الصفات التي ركزت عليها هذه النظرية مايلي(عباسي، ٢٠٠٤):

- الخصائص الجسمية (مثل الطول، التمتع بالصحة، الحيوية)
- الخصائص العقلية (مثل الذكاء، الإدراك، سرعة الفهم)
- الخصائص الإنجازية (مثل المبادأة ، الابتكار ، المثابرة)

- الخصائص الاجتماعية (مثل التعاون، الاهتمام بالعلاقات، فهم الآخرين)

إن هذه السمات أو الخصائص الشخصية للفرد من منظور هذه النظرية تمتاز بالثبات النسبي، وتعتبر أساس بناء الشخصية وتكون بمثابة المرشد لسلوكها. لقد وجهت انتقادات عديدة لهذه النظرية أهمها:

- لم تستطع من الناحية التحليلية أن توضح السلوك الإنساني وتفاعلاته حيث ركزت على السمات.

- فشلت في التنبؤ بسلوك القائد في المواقف المختلفة .
- عدم التمكن من حصر السمات القيادية الموروثة .

٢-٥ المدخل السلوكي للقيادة

نتيجة لإخفاق المدخل السابق في تقديم تفسير واضح مقبول لفعالية القيادة وظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة تحول اهتمام الباحثين إلى جانب آخر هو السلوك القيادي بدلا من السمات من منطلق أن سلوك القائد يؤثر مباشرة في فاعلية جماعة العمل. وان هذا السلوك بالإمكان تعلمه وتغييره، بينما السمات تعتبر نسبيا (موروثة)، وان العديد من الأشخاص لديهم سمات جيدة ولكنهم ليسوا بقادة. وهكذا سعى الباحثون إلى التعرف على أنماط السلوك القيادي التي مكنت القادة من التأثير بفاعلية على الآخرين(حريم، ٢٠٠٩).

والنمط أو السلوك القيادي عملية تتميز بفعالية مستمرة وتعبر عن علاقة شخص بآخر في موقف معين. وتتجسد هذه العلاقة بتأثير وتأثر الطرفين. وفي الحياة العملية

يمكننا ملاحظة أنماط قيادية متعددة يمارسها المدراء مع المرؤوسين في سبيل تحقيق أهداف محددة ، كالنمط الاستبدادي ،والنمط المشارك ، والنمط المتسيب أو المتساهل .

ومن ابرز الدراسات التي اهتمت بموضوع الأنماط القيادية ، تلك التي قادتها جامعتي أوهايو وميتشيجان ونفصلها كالآتي:

٢-٥-١ دراسات جامعة أوهايو Ohio Studies

إذ بدأ الباحثون (بعد الحرب العالمية الثانية) بدراسة ما يقوم به القائد من استجابات المرؤوسين على السؤال : ما هي التصرفات والأفعال والوظائف التي يؤديها القائد؟ ومن خلال تحليل إجابات الأفراد المرؤوسين تم التمييز بين مجموعتين من وظائف أو أعمال القادة :

- المجموعة الأولى تشير إلى تعميم وتنظيم العمل . Initiating Structure
- المجموعة الثانية تشير إلى تقدير الأفراد والاهتمام بهم . Consideration

وقد أظهرت الدراسات التي قام بها الباحثين في هذه الجامعة أربعة أنماط قيادية كفي من خلال تفاعل هذين البعدين (شاويش، ٢٠٠٠):

١- نمط (أ) يشير إلى أن القائد يعطي اهتماما عاليا لأداء العمل وكذلك اهتماما عاليا للنواحي الاعتبارية أو نواحي التقدير.

٢- نمط (ب) يشير إلى أن القائد يعطي اهتماما منخفضا للعمل واهتماما عاليا بالنواحي الاعتبارية.

٣- نمط (ج) ويشير إلى سلوك القائد الذي يعطي اهتماما عاليا لنواحي العمل واهتماما منخفضا للنواحي الاعتبارية.

٤- نمط (د) ويشير إلى سلوك القائد الذي يعطي اهتماما منخفضا لكلا البعدين .

وتشير البحوث الميدانية إلى أن النمط (أ) يمتاز بفعالية إدارية عالية وعلاقات ايجابية ممتازة بين الإدارة والعاملين . أما النمط (د) فيتسم بفعالية إدارية قليلة وعلاقات غير جيدة مع العاملين (كلالدة، ٢٠٠٢).

٢-٥-٢ دراسات جامعة ميتشيجان Michigan Studies:

في الوقت الذي كان الباحثون في جامعة أوهايو منشغلين بدراساتهم ، بدأ جماعة من الباحثين في جامعة ميتشيجان بتحديد بعدين للقيادة هما :

- الاهتمام بالعمل (الإنتاج)
- الاهتمام بالعاملين

حيث يصف البعد الأول تركيز القائد على الإنتاج والنواحي الفنية في العمل .

أما البعد الثاني فيشير إلى مدى اهتمام القائد بالعاملين وأهمية إشباع حاجاتهم . ومن ابرز الباحثين في هذه الجامعة كل من Likert,Katz,Kahn (حريم، ٢٠٠٩).

٢-٥-٣ نظرية ليكرت (Likert)

نظرية ليكرت في كتابه (New Patterns of Management)، واحتوى الكتاب على أربعة أنماط في القيادة والجدول رقم (1) يبين مزايا الأنماط القيادية عند ليكرت:

جدول رقم (1)

مزايا الأنماط القيادية عند ليكرت

عنصر القيادة	نظام رقم (١) (تسلطي مستقل)	نظام رقم (٢) (أوتوقراطي/تسلطي خير)	نظام رقم (٣) (مشارك)	نظام رقم (٤) (ديمقراطي)
١- الثقة في المرؤوسين	لا يثق	ثقة السيد بخادمه	ثقة كبيرة ولكن ليست كاملة	ثقة كاملة
٢- شعور المرؤوسين بالحرية عند مناقشة أمور العمل	لا يوجد شعور بأي حرية	لا يشعر بحرية كبيرة	يشعر بحرية إلى حد ما	يشعر المرؤوس بحرية كاملة
٣- محاولة المدير في إشراك المرؤوسين	نادراً ما يسعى المدير للحصول على آراء وأفكار المرؤوسين في مشاكل العمل	أحياناً يقوم المدير باستشارة المرؤوسين	جرت العادة أن يأخذ المدير بأفكار وآراء المرؤوسين ويحاول الاستفادة منها	يسعى المدير دائماً للحصول على أفكار وآراء العاملين والاستفادة منها في العمل

المصدر: (حريم، ٢٠٠٩)

١- النظام التسلطي المستغل: وهنا لا يثق القائد بمرؤوسيه، وينعدم الشعور بالحرية، ونادراً ما يسعى القائد للحصول على آراء المرؤوسين لحل مشكلات العمل .

٢- النظام الأوتوقراطي الخيّر: وهنا لا يشعر المرء بحرية كبيرة في مناقشة الأمور، ويسعى القائد أحياناً للحصول على آراء المرؤوسين .

٣- النظام المشارك: حيث يثق القائد ثقة كبيرة بالمرؤوسين، ولكن ليست ثقة كاملة، ويرغب في السيطرة على القرارات، ويأخذ القائد عادة بآراء المرؤوسين .

٤- النظام الديمقراطي: وهنا يثق القائد ثقة كاملة بالمرؤوسين في جميع الأمور ويشعر المرؤوسون بالحرية الكاملة، ويسعى القائد دائماً للحصول على أفكار وآراء المرؤوسين (حمادي،١٩٧٧).

٢-٥-٤ دراسة بليك وموتون

قامت دراسة بليك وموتون بتطوير نموذج عرف بالشبكة الإدارية Managerial Grid ويركز النموذج على بعدين رئيسيين يحددان سلوك القائد وهما :

- الاهتمام بالعمل والانجاز
- الاهتمام بالعاملين

ووفقا لهذا النموذج يتحدد النمط القيادي بدرجة الاهتمام بكل من العمل والمرؤوسين معا. حيث يقسم المحور الواحد إلى تسعة درجات (من ١-٩)، ولكن تم اعتماد ثلاثة مستويات في كل محور هي:

(١=منخفض، ٥=متوسط، ٩=مرتفع). وتعتبر النقطة التي يلتقي فيها المحوران معا نمط القيادة السائد عند المدير (كلالدة، ٢٠٠٢).

يرى كل من بليك وموتون أن الشبكة وسيلة فعالة لتشخيص النمط القيادي للمدير، وكذلك تطوير سلوكه القيادي. وهي أيضا وسيلة ناجحة لبناء وتطوير فريق العمل الفعال، فعند تغير نمط القائد إلى نمط (٩،٩) عبر التدريب والخبرة، يبدأ هذا القائد باستحداث فريق عمل كفؤ يتمتع بالروح المعنوية العالية وتسوده الثقة ويضع أهدافه الخاصة بانسجام مع أهداف المنظمة، وتتحرر المعلومات، لتصل إلى جميع العاملين الذي يعبرون عن

آرائهم ومعتقداتهم، ويتم تزويدهم بالتغذية الراجعة بأسلوب سليم، وتكون المنظمة تعمــل بروح الفريق، وإرساء هذه الثقافة لدى الجميع (الفياض، ١٩٩٥).

والشكل رقم (٢) يوضح نموذج الشبكة الإدارية، ويبين الأنمــاط القياديــة الخمــسة الخالصة والتي تضمنتها الشبكة الإدارية حسب النموذج. (Blake and Mouton, 1964)

الشكل رقم (٢)

نموذج الشبكة الإدارية حسب دراسة(Blake and Mouton) للأنماط القيادية الخمسة

(٩،١)
إدارة النادي

(٩،٩)
إدارة الفريق

(٥،٥)
الإدارة
المعتدله

(١،١)
الإدارة
المتساهله

(١،٩)
الإدارة
السلطويه

الاهتمام بالأفراد

١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩

الاهتمام بالإنتاج

المصدر : Blake and Mouton, 1964

يبين الشكل السابق خمسة أنماط أساسية للقيادة وهي:

- النمط الأول (١-١) الإدارة المتساهلة:

تعطي القيادة اهتماماً قيلاً بالإنتاج والأفراد على حد سواء، لا يهتم القائد في هذا النمط بالمنظمة وأمورها فهو يقدم اقل جهد ممكن لانجاز المهام، بجانب عدم الاهتمام بالعنصر البشري أيضاً، ويقوم بالعمل الذي يضمن له البقاء في الوظيفة، ويخليه من المسؤولية، وان التسيب وسياسة عدم التدخل من السمات البارزة لهذا النمط القيادي حيث يعتبر أسوأ الأنماط القيادية (آل ياسين، ٢٠١٠).

- النمط الثاني(١-٩) إدارة النادي:

ويطلق عليه أيضا "القيادة الاجتماعية" ويوجه القائد جهده في هذا النمط إلى مرؤوسيه بدرجة كبيرة، بحث تؤدي إلى ظروف ودية ومريحة في المنظمة وفي إيقاع العمل، على حساب الإنتاج، كما انه لا يستفيد من خبراته السابقة في تحسين أدائه لرفع إنتاجيه منظمته .

- النمط الثالث (٥-٥) الإدارة المعتدلة:

ويطلق عليه اسم "القيادة الوسطية" في هذا النمط يتساوى اهتمام القائد بالإنتاج، مع الاهتمام بالأفراد. ويسعى القائد إلى تحقيق حالة من التوازن بين متطلبات العنصر البشري ومتطلبات الإنتاج، ولا يميل القائد من هذا النمط إلى المجازفة وإحداث تغيرات في منظمته وبهذا فانه سيواجه صعوبات كثيرة في البيئة سريعة التغير. فالتزام القائد نحو العاملين في تقييم الأداء بتعريفهم بنواحي قصورهم والطرق التي يمكن من خلالها الارتقاء بكفاءتهم الإنتاجية (الحيالي،٢٠١٠).

- النمط الرابع (٩-١) الإدارة السلطوية:

ويطلق عليه "القيادة الأوتوقراطية" ويهتم القائد في هذا النمط بتحقيق أعلى انجاز وتحقيق أعلى إنتاج، وتطبيق أفضل الأساليب الإنتاجية، دون الاهتمام بالعنصر البشري أو يقل اهتمامه بالعاملين، ويرغب بممارسة الرقابة الشديدة على، ولا يتقبل من المرؤوسين النصح والإرشاد، ويميل لتطبيق نظام العقوبات، ويمتاز بالمركزية والاتصال الهابط الذي يحمل الأوامر من الأعلى إلى الأسفل .

- النمط الخامس(٩-٩) إدارة الفريق:

يهتم القائد من هذا النمط في كل من الإنتاج والمرؤوسين إلى درجة كبيرة، ويسمى أيضاً "القيادة الحقيقية" ويعتبر هذا النمط أفضل الأنماط القيادية. ويقوم المدير بعملية دمج ومزج لأهداف المنظمة مع أهداف العاملين، ويتم تقييم البدائل المتاحة قبل اتخاذ القرار، ويستفيد القائد من خبراته السابقة وخبرات الآخرين، وان الثقة والاحترام تسودان علاقات الأفراد في المنظمات التي يديرها قاده من هذا النمط.

٢-٦ خصائص الأنماط القيادية في الشبكة الإدارية

فيما يلي عرض للدافعية الموجبة والسالبة لكل نمط وسلوكه أثناء ممارسة عناصر القيادة الستة (الفياض، ١٩٩٥):

النمط المتساهل (١، ١)

يختار هذا القائد نهج عدم التدخل والحيادية إلى الدرجة التي لا يضر بعضويته في المؤسسة، وانه يمرر الرسائل إلى الأسفل إن كان له رؤساء. دافعيته الموجبة تتمثل في عدم الانهماك في العمل أو في التعامل مع المرؤوسين. أما دافعيته السالبة فتتمثل في خوفه من إبعاده عن المؤسسة ، يتجنب المعارضة لأنها قد تعرضه للانكشاف . أما ممارسة العناصر القيادية لديه فهي كما يلي :

١. حل الصراع : الدافعية الموجبة عند هذا القائد هي الابتعاد عن ميادين الصراع ويرغب في عدم التدخل في ذلك. أما الدافعية السالبة فتتمثل في الاختفاء عن مسرح الصراع وإجاباته على الأغلب هي عدم التأكيد (محتمل ، اعتقد ذلك ، ممكن).

٢. روح المبادأة في أداء المهام : يعتبر ذلك مجازفة قد تدفعه إلى الفشل واللامبالاة صفة تغلب عليه ولا يعمل بالتطوير ويؤدي الحد الأدنى من العمل. الدافعية الموجبة عنده هو انه يعمل بقوة لإبعاد المشاكل عنه ويتخلص من العمل عن طرق تفويضه. أما الدافعية السالبة فتتمثل بعدم القيام بأي مبادرة إلا إذا كان مجبراً .

٣. الحصول على المعلومات : الدافعية الموجبة تتمثل بالحصول على المعلومات ليكون على معرفة بالعمل ولا يقدم جهدا بالحصول على معلومات تخص المرؤوسين وانجازاتهم. أما دافعيته السالبة فتتمثل بعدم إعطاء صورة عن عجزه نتيجة قلة المعلومات لان ذلك يهدد أمنه الوظيفي. المعلومات عنده للدفاع عن مواقفه وليست لغرض الأداء الفعال أو حل المشاكل.

٤. توجيه المرؤوسين : يعتبر القائد كتوم ولا يساعد المرؤوسين من ناحية التعليق على مواقفهم . دافعيته الموجبة هي أن هذه المهمة ليست ملزمة له. أما الدافعية السالبة فهي عدم اتخاذ موقف شفوي أو مكتوب يلفت الأنظار.

٥. صنع القرار : تتمثل الدافعية الموجبة بتأجيل صنع القرار ما أمكن ذلك وعدم اتخاذه القرار إلا عند الضرورة أو عندما يجبر على ذلك ، ودافعيته السالبة تتمثل في الانسحاب من المسؤولية عن طريق تخويل صنع القرار لمرؤوسيه ويقوم بالتفكير كثيرا قبل أن يصنع القرار ليتأكد من النتائج المضمونة .

٦. التغذية الراجعة : دافعيته الموجبة تتمثل في السعي لجعل الأفراد مسئولين عن تقييم أنفسهم أما الدافعية السالبة فتتمثل في الانسحاب من هذه المهمة إذا كانت

ستسلط الضوء عليه وعلى نقطة ضعفه . وتتسم أحكامه على أعمال المرؤوسين بعدم الوضوح.

نمط إدارة النادي (١،٩)

يركز هذا القائد على العلاقات الاجتماعية بينما يكون التركيز على الإنتاج بشكل قليل حيث يشعر الأفراد كأنهم أعضاء نادي وليسوا أعضاء مؤسسة، بسبب دافعية القائد الموجبة فانه يحاول إسعاد المرؤوسين لافتراضه أن العامل السعيد أكثر إنتاجية من غيره وبسبب دافعيته السالبة فانه يخاف رفض المجموعة له وعدم قبولها به. فالقائد يساعد الأفراد ويدعمهم ولا يجبرهم على الأداء. أما عناصر القيادة فتتصف بما يلي :

١. حل الصراع : يفضل أن ينبه الجميع إلى جوهر الصراع ، ويخاف من قطع خطوط الاتصال مع المرؤوسين ، وربما يتنازل عن وجهة نظره أو يقبل بما يقترحه المرؤوسين من وجهات نظر . يبرر تدني الإنتاجية ويطلق الوعود لتحسينها مما يؤثر على فعالية العامل . يهدئ أطراف الصراع أو يسترضيهم أو قد يهمل الصراع.
٢. روح المبادأة : يلجأ إلى الأعمال التي يعتقد أنها مقبولة من قبل المرؤوسين وهذا ربما يكون تخويل أو تفويض غير مباشر للمرؤوسين بالقيام بهذه الأعمال أو المهمة.
٣. الحصول على المعلومات : يحاول أن يطرح أسئلة إيحائية على المرؤوسين لحثهم بالتكلم ايجابيا عن أنفسهم،ويبتعد عن الأسئلة التي تظهر نقاط ضعفهم .
٤. توجيه المرؤوسين : يوجه المرؤوسين بطريقة ايجابية تبتعد عن النقد واللوم أو الحزم، وبالإمكان خدعه .

٥. صنع القرار :يتخذ القرار بعد أن يطمئن بأنه مقبول من قبـل المرؤوسـين وان مقاومته تكاد تكون معدومة .ويبتعد عن القرارات التي تغضب المرؤوسين .

٦. التغذية الراجعة : يفضل أن يعطي انطباع للمرؤوسين بأنه يركز على ايجابياتهم ويبتعد عن ذكر نقاط ضعفهم ،وفي حالة ذكر السلبيات عند الاضطرار فانه يبرر ذلك بأسباب خارجة عن إرادته.

النمط المعتدل (٥,٥)

يفضل هذا القائد المواقف الوسط لقناعته بأنها الأقل ضرراً، فهو يوازن اهتمامه بين الإنتاج والأفراد ويواكب تطورات حقل الإدارة ،ويركز على الأمور المجربة سابقا والتي تحظى برضا الأغلبية ،وتتمثل الدافعية الموجبة برغبته أن يكـون عـضوا فعـال فـي المجموعة، أما دافعيته السالبة فتتمثل بتخوفه من الأثر النفسي الذي يحصل عنـد عـدم قبول المرؤوسين به وترك المجموعة. وتتصف عناصر القيادة الستة عنده بما يلي :

١. حل الصراع : بسبب دافعيته الموجبة فانه سيبحث عن الحلول الوسـط ليرضـي الأطراف جميعا، والدافعية السالبة تدفعه بالابتعاد عن الحلول التي قد ترفض أو تسبب التوتر لأحد الأطراف.

٢. روح المبادأة في أداء المهام : بسبب الدافعية الموجبة، ينفذ المهام التـي تحظـى برضا الأغلبية، أما الدافعية السالبة فتجنبه تقديم البدع ما لم يتم قبول الأغلبية.

٣. الحصول على المعلومات : بسبب دافعيته الموجبة فانه يسعى إلى الاطلاع علـى احدث المعلومات المتعلقة بالعمل والمرؤوسين، أما دافعيته السالبة فإنها لا تسمح له بالظهور بمظهر من لا يعرف ماذا يجري من حوله. معلوماته تعتمـد علـى الوثائق وأسئلته غير مباشرة .

٤. توجيه المرؤوسين : يقدم توجيهات تعكس رغبات المرؤوسين أو توجهات عامة ويبتعد عن المواقف التي تسبب صراعات ولا يفضل تسليط الضوء عليه، وقد تتأثر توجيهاته بقناعات المرؤوسين .

٥. صنع القرار : يصنع القرارات المألوفة والمتعارف عليها ويبتعد عن القرارات التي تسبب المشاكل ، وعليه فان صنع القرار عنده سهل ويحاول توزيع المسؤوليات بالتساوي بين المرؤوسين .

٦. التغذية الراجعة : يوازن بين سلبيات الأداء وايجابياته وانه لا يركز على السلبيات ويتجنب المواقف المحرجة عن طريق السلاسة والتدرج في تقديم التغذية الراجعة .

النمط السلطوي (١،٩)

الدافعية الموجبة عند القائد هي رغبته في التحكم والسيطرة، ودافعيته السالبة تتمثل بخوفه من الفشل. يتحمل ضغوطات العمل ويضحي بالحاجات الإنسانية للمرؤوسين لصالح العمل، له معرفة كاملة بكيفية انجاز الأعمال بحيث لا يتيح للمرؤوسين أدنى درجة من المرونة في أدائه. وهذا الأسلوب يؤثر على روح التعاون والمسؤولية عند المرؤوسين. وتتصف ممارسته لعناصر القيادة بما يلي :

١. حل الصراع : دافعيته الموجبة تتمثل باعتقاده بأن المرؤوسين يعتبروه على خطأ. أما الدافعية السالبة تتمثل في تخوفه من الفشل. يعتقد أن الصراع يهدد سيطرته فيسعى إلى كتمه ،لأنه يرى نفسه قادرا على فرض الحل ومبادرات المرؤوسين تشكل تهديدا لسلطته.

٢. روح المبادأة : يوضح إجراءات العمل بشكل مفصل، لا يطلب مشاركة العاملين لاعتقاده بان ذلك ضعفا منه. الدافعية الموجبة تتمثل في التواجد في مواقع العمل وفرض إرادته. ودافعيته السالبة هي التأكد من نجاح مبادئه قبل تقديمها .

٣. الحصول على المعلومات : الدافعية الموجبة تتمثل في الحصول على اكبر قدر ممكن من المعلومات عن الإنتاجية، والتأكد من كونها ضمن الخطط. ودافعيته السالبة هي عدم ضرورة المعرفة عن مساهمات المرؤوسين، وغالبا ما يكون المرؤوسين حذرين من أسئلة القائد لسعيه المتعمد للكشف عن الثغرات .

٤. توجيه المرؤوسين : الدافعية الموجبة تتمثل في توجيه المرؤوسين بشكل يعطيهم انطباع بأن القائد ملم بجميع المهام. وأما الدافعية السالبة فهي الاستماع للمرؤوسين للتأكد من صدق أقوالهم، وهذا قد يضر النتائج التي طالما حرص عليها القائد.

٥. صنع القرار : تتمثل الدافعية الموجبة عنده في كونه صانع القرار وما على المرؤوسين سوى التنفيذ. وأما الدافعية السالبة تتمثل في التأكد من تنفيذ قراراته، ولا يتأثر بآراء المرؤوسين لأنه الوحيد الذي يمتلك مصادر صنع القرار(المعرفة، الخبرة، السلطة).

٦. التغذية الراجعة :الدافعية الموجبة هي تحديد الثغرات والأخطاء والعمل على تصويبها بأسرع وقت في موقع العمل. وأما الدافعية السالبة تتمثل في تجنب الأخطاء التي قد يستغلها الآخرين. كما انه يتخذ موقف دفاعي عن نفسه ويلقي باللوم على غيره.

نمط الفريق (٩,٩)

يسعى القائد من هذا النوع إلى تحقيق ذاته من خلال المساهمة الجادة في تحقيق أهداف المؤسسة وتشجيع المرؤوسين أيضا لتحقيق ذاتهم بنفس الأسلوب .ويخاف من أن تتسلل الأنانية إلى نفسه ونفوس المرؤوسين فيقدموا مصلحتهم الخاصة على مصلحة المؤسسة ومصلحة الفريق، أن المودة والثقة والتضحية تسود الأجواء ضمن الفريق ،والتكامل بين حاجات الفرد المادية والوظيفية وحاجات الفريق وأهداف المؤسسة الإنتاجية ،والنقاش مفتوح بأجواء صريحة ،والجميع يسعى إلى حل المشاكل واعتماد أفضل الحلول ،أما عناصر القيادة فتتصف بما يلي :

١. حل الصراع :يرغب القائد من هذا النمط أن يجعل الصراع عنصر بناء في المؤسسة،لأنه يعتقد أن النقاش المفتوح والصريح يؤدي إلى حل مقبول وفهم مشترك ،وان القائد يزرع الثقة بحتمية الحل في نفوس تابعيه كما انه يساعد جميع الأطراف على فهم وجهات النظر المختلفة ،ويحاول القضاء على الصراع السلبي .

٢. روح المبادأة :يسعى القائد إلى المهام الجديدة التي تؤدي إلى رفع الإنتاجية وتساهم في تحقيق الرضا الوظيفي وتشجع الإبداع ،ولا يبادر هذا القائد بالمهام إلي تشتت وتفرق المرؤوسين عن تحقيق أهدافهم ،يخطط ويضع الأولويات ،ويختار مع المرؤوسين البدائل التي تحقق أفضل عائد ،أو تكون نفقاتها اقل .

٣. الحصول على المعلومات : يسعى القائد للحصول على معلومات كاملة. ويشجع تابعيه لتزويده بالمعلومات، ويقوم بجمع البيانات والحقائق ليعرف مواضع الاتفاق أو الاختلاف، ولا يطرح الأسئلة التي تخدم أهدافه الخاصة، كما انه مستمع جيد ويتحقق من صحة فهمه. ويقوم بتوجيه عمل الفريق لتقييم العلاقة بين السبب والنتيجة.

٤. توجيه المرؤوسين : يوجه المرؤوسين بشكل صحيح تجاه الأداء ، ويستمع للذين لديهم طرق اصح للأداء ويقتنع بها ويثني عليهم .كما انه يبتعد عن التوجيه الذي يمنع عملية الاتصال مع المرؤوسين .

٥. صنع القرار : يسعى إلى اتخاذ القرار الذي يعكس أفضل وجهة نظر ويشرك من له علاقة بالمدخلات أو النتائج ،ولا يتخذ القرار الذي لا يحقق حاجات المرؤوسين والأهداف المرجوة، وان مناقشة الشكوك والتحفظات بحرية يساعد على فهم القرار والموافقة عليه .

ولا يشترط اشتراك الجميع باتخاذ القرار حتى يكتسب الفعالية فقد يتخذه لوحده أو قد يتخذه اثنان أو الفريق بأجمعه ،ويعتمد هذا على من الذي تتعلق به المشكلة ،أو هل إن الوقت يسمح بان يشترك الجميع بذلك ،هل التعاون ممكن ،هل أن القائد يمتلك القدرة على اتخاذ القرار لوحده ،وهل إشراك أعضاء الفريق يطور إمكانياتهم .

٦. التغذية الراجعة: يسعى هذا القائد إلى تعميق مفهوم التعاون بين أعضاء الفريق ،وان تكون التغذية الراجعة مجالا للاستفادة من خبراتهم المتراكمة ،ويبتعد القائد عن النقد الشخصي للمرؤوس ،وتكون التغذية هنا باتجاهين، وتهتم بالمهام من البداية إلى النهاية في ظل جو يتسم بالصراحة ،حيث إن هذا الانفتاح الذي يتصف به القائد يريح المرؤوسين .

لقد أثبتت الأبحاث خلال السنوات الماضية أن النمط (٩,٩) هو أكثر الأنماط فعالية، والجدول رقم (٢) يوضح الممارسات القيادية التي يمارسها القائد أثناء تأديته للعمل في كل نمط من الأنماط القيادية الخمسة الواردة في نظرية الشبكة الإدارية.

الجدول رقم (2)

الممارسات القيادية التي يمارسها القائد أثناء تأديته للعمل في كل نمط من الأنماط القيادية الخمسة الواردة في نظرية الشبكة الإدارية

الأنماط القيادية / عناصر القيادة الستة	المتساهل	السلطوي	المعتدل	الإنساني	الفريق
إدارة الصراع	الابتعاد وعدم التدخل في الصراع	يكتم الصراع لاعتقاده بأن سيطرته تهدد بالفشل، يرى نفسه قادرا على حل أي صراع	يبحث عن الحلول الوسط يرضي جميع الأطراف، يبتعد عن الحلول التي قد تسبب توتر لأحد الأطراف	ينبه الجميع إلى جوهر الصراع ، يهدئ أطراف الصراع أو يسترضيهم وربما يهمل الصراع	الصراع عنصر بناء في المنظمة ، النقاش والصراحة تؤدي إلى حل مقبول
روح المبادأة في أداء المهام	يؤدي الحد الأدنى من العمل ، يفضل عدم المجازفة ويخاف الفشل	يبين إجراءات العمل بوضوح ، يتواجد في موقع العمل ويفرض إرادته	ينفذ المهام التي تحظى برضا الأغلبية	يلجا إلى الأعمال المقبولة لدى المرؤوسين	القائد يشجع المهام الجديدة التي ترفع الإنتاجية وتحقق الرضا الوظيفي وتشجع الإبداع

أسلوب حصول المدير على المعلومات	لا يجهد نفسه للحصول على معلومات تخص المرؤوسين ، يخفي عجزه الناتج عن قلة المعلومات	يسعى للحصول على اكبر قدر ممكن من المعلومات عن الإنتاجية	يسعى للحصول على احدث المعلومات التي تخص العمل والمرؤوسين	يبتعد عن الأسئلة التي تظهر نقاط ضعف المرؤوسين	يسعى القائد للحصول على معلومات كاملة ، يشجع مرؤوسيه لتزويده بالمعلومات ، يجمع البيانات والحقائق ليعرف مواضع الاتفاق والاختلاف
توجيه المدير للعاملين معه	كتوم ، لا يساعد المرؤوسين من ناحية التعليق على مواقفهم	يوجههم بشكل يشعرهم بأنه ملم بجميع المهام ، يستمع للمرؤوسين ليتأكد من صدق أقوالهم	يقدم توجيهات تعكس رغبات المرؤوسين	يوجه المرؤوسين بطريقة ايجابية مبتعدا عن اللوم والنقد	يوجه المرؤوسين بشكل صحيح تجاه الأداء ، يبتعد عن التوجيه الذي يمنع عملية الاتصال بالمرؤوسين
أسلوب صنع القرارات	يؤجل صنع القرار ما أمكنه ذلك ، يعطي تخويل لمرؤوسيه بصنع القرار وانسحابه من المسؤولية	هو صانع القرار ، يتأكد من تنفيذ قراراته	يصنع القرارات المألوفة ويبتعد عن القرارات التي قد تسبب المشاكل	يتخذ القرار بعد أن يطمئن بأنه مقبول من قبل المرؤوسين	يسعى إلى اتخاذ القرار الذي يعكس أفضل وجهة نظر ، ويشرك من له علاقة بالمدخلات أو النتائج ، لا يتخذ القرار الذي لا يحقق حاجات المرؤوسين
التغذية العكسية	يحاول جعل الأفراد مسئولين عن تقيمهم، ينسحب من المهمة إذا سلطت الأضواء على نقاط ضعفه	تحديد الأخطاء وتصويبها، يدافع عن نفسه ويلقي اللوم على الآخرين	يتجنب المواقف المحرجة ولا يركز على السلبيات لأنه يوازن بين ايجابيات الأداء وبين سلبياته	يعطي انطباع لمرؤوسيه بأنه يركز على ايجابياتهم ويبتعد عن ذكر نقاط ضعفهم	يسعى إلى تعميق مفهوم التعاون بين أعضاء الفريق وان التغذية هنا باتجاهين واعتبارها مجالا للاستفادة من الخبرات المتراكمة للمرؤوسين

ويبتعد عن النقـد الشخـــــــصي للمرؤوسين					

المصدر: الفياض، ١٩٩٥

في هذه الدراسة اختار الباحث نظرية الشبكة الإدارية ليتم تطبيقها. ومعرفـة هـل هـذه النظرية والأنماط المحددة فيها تصلح للتطبيق داخل الأردن، ممثلاً بالجامعـات الرسـمية فيها أم لا ؟

٢-٧ النظرية الموقفية

يعد هذا المدخل من أحدث المداخل التي اهتمت بالأنماط القيادية للمدراء. والشيء الجديد في هذا المدخل هو إضافة بعد آخر إلى البعدين(بعد العمل وبعد العاملين)، وهـذا البعد هو طبيعة الموقف الذي يوجد فيه المدير أو القائد. واهم ما يدعو إليه هذا المدخل هو عدم وجود نموذج قيادي فعال يصلح لجميع المواقف بل إن القائد يمارس جميع الأنمـاط ولكن حسب طبيعة الموقف (كلالدة ، ٢٠٠٢).

وتنسب هذه النظرية إلى فيدلر (Fiedler) وتعتبر أول محاولة جادة لإدخال متغيـرات الموقف في إطار نظري يفترض وجود تفاعل بين هذه المتغيرات، وخصائص القائد، وقد تبنى فيدلر نمطي القيادة اللذين استخدما في دراسات ميتشيغان وهما:

١- نمط القيادة الذي يهتم بالإنتاج والعمل .

٢- نمط القيادة الذي يهتم بالعاملين والعلاقات الإنسانية.

أما المتغيرات الموقفية التي حددها فهي :

أ- طبيعة العلاقة الموقفية بين الرئيس وأفراد الجماعة التي يشرف عليها .

ب- مدى السلطة والقوة الرسمية التي تمنحها إياه وظيفته.

ج- درجة تصميم العمل ووضوحه وتكراره(عبيدات، ٢٠٠٣).

ويرى فيدلر أن ملائمة نمط القيادة لتحقيق أعلى إنتاجية يتوقف علــى مــدى ســهولة ظروف عمل الجماعة، ويعتقد أنه في الظروف المفضلة يكون الأسلوب الأنــسب هــو الأسلوب الذي يهتم بالعمل، وفي حالة الظروف غير المفضلة، فالأسلوب الأنــسب هــو الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية، ومنح الأفراد فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات (حريم، ٢٠٠٩).

٢-8 نظرية المسار الهدف

تنسب هذه النظرية إلى هاوس وإيفانز (House &, Evans) وقد حظيت بانتــشار وقبول واسعين. تمتد جذور النظرية إلى نظرية التوقع الدافعية. والفكرة الأساسية فيهــا هي كيفية تأثير القائد على إدراك المرؤوسين لأهداف العمــل، وأهــدافهم الشخــصية، والروابط والمسارات بين مجموعتي الأهداف(الطويل، ١٩٨٦).

وتفترض النظرية أن الوظيفة الرئيسية للمدير هي تكييف سلوكه وسلوك مرؤوســيه، ليكمل الظروف الموقفية، والتي تكون موجودة في موقع العمل. ويرى هاوس (House) أنه حينما يكون القائد قادراً على التعويض عن أشياء مفقودة في موقــع العمــل، فمــن المحتمل أن يكون المرؤوسين راضين عن القائد(House،1971).

وتسعى هذه النظرية أساساً إلى تفسير سلوك القائد على دافعيــة العــاملين ورضــاهم وأدائهم. ويتمثل دور القائد فيما يلي (House):

١- توضيح أهداف الأفراد وجعلها ذات قيمة ومعنى في نظر الأفراد .

٢- ربط الوصول لهذه الأهداف بأداء وإنتاجية معينة .

٣- يقوم القائد بدور فعال في تمهيد الطريق للمرؤوسين في سبيل الوصول إلى أهدافهم.

وتستخدم النظرية أربعة أنماط قيادية هي(حريم، ٢٠٠٩):

أ-نمط القيادة الموجهة: ويشابه نمط القيادة الأوتوقراطية .

ب- نمط القيادة المساندة: فالقائد ودود يبدي اهتماماً حقيقياً بالناس .

ج- نمط القيادة المشارك: ويطلب القائد مقترحات مرؤوسيه ويستعين بها، ولكنه يتخذ القرار بنفسه.

د- نمط القيادة المهتم بالإنجاز: يضع القائد أهداف ذات تحديات للأفراد، ويبدي ثقته في أنهم سيحققون هذه الأهداف، ويقومون بعملهم خير قيام .

٢-٩ الثقة التنظيمية

حظي موضوع الثقة التنظيمية في الفترة الأخيرة باهتمام الباحثين في الإدارة،على اعتبار أن الأفراد يلزمون أنفسهم بالأهداف التنظيمية التي يثقون بها لدرجة أنهم يضحون من أجلها، ويقدمونها على أهدافهم الشخصية، في حين أنهم لا يهتمون بأهداف تنظيمية لا يثقون بها، وبما أن الإدارة أصبحت تهتم بالعنصر الإنساني في التنظيم، ومواقف العاملين وميولهم واتجاهاتهم ومداركهم، لما لذلك من أهمية على أدائهم وإنجازاتهم، فإن وجود

مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين ربما يكون العنصر الحاسم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة (الرواشدة، ٢٠٠٤).

من السهل أن تستهوينا الإمكانات التكنولوجية في منظمات اليوم، لدرجة ننظر معها لهذه الإمكانات على أنها من أهم المؤشرات على كفاءة وفاعلية أي تنظيم، ولكن المضامين الإدارية والشخصية ربما توجب إعادة التفكير بمفهوم المنظمات، إذ أصبح الاهتمام ينصب على المنظمة كمفهوم وليس كمكان، كنشاط وليس كبناء(, ١٩٩٥Charles).

إن مفهوم الثقة يتفاوت من باحث إلى آخر حيث أن مفهوم روتر(Rottre) للثقة الذي يؤكد على الثقة بين الأفراد والمجموعات من خلال تعريفه للثقة على أنها "التوقع الذي يحمله الفرد أو المجموعة بأن العمل الموعود به شفهياً أو كتابياً من قبل فرد آخر أو مجموعة أخرى يمكن الاعتماد عليه" .

بالمقابل يرى جامسون (Gamson) أن الثقة تعني "التوقع بأن نظام صنع القرار سيحقق نتائج للفرد أو الجماعة حتى دون ممارسة التأثير على هذا النظام"(James، ١٩٧٨) .

واهتم جامسون بدراسة الثقة على مستوى النظام السياسي، وبنفس التحليل طبق دريسكول هذا المفهوم على التنظيمات وأطلق عليه اسم الثقة التنظيمية(الحوامدة والكساسبة، ٢٠٠٠).

ووصف دريسكول (Driscol) الثقة التنظيمية بأنها متغير أساسي في التنبؤ بالسلوك الفردي وأنها أكثر فائدة في التنبؤ باتجاهات الرضا الوظيفي العام، إذ إن الناس مع ثقة أكبر بمتخذي القرارات التنظيمية أكثر رضاً عن مستوياتهم بالمشاركة(Driscol، ١٩٧٨).

وتناول زاند (Zand) الثقة كمتغير أساسي في حل المشكلات التنظيمية علـــى أســـاس أن وجود مناخ من الثقة يساعد في تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر، ويزيد من الانفتـــاح والتأثير في الآخرين والاعتماد المتبادل، وهذه جميعها تزيد من الرضا عن العمل(١٩٧٢ ،Dale).

ويرى أوشي (Ouchi) أن الدرس الأول في نظرية (Z) هو الثقة، وأن الثقة والإنتاجيـــة صنوان لا يفترقان (أوشي، ١٩٨٥).

ويعتقد بعض الباحثين أن التغير سيكون أكثر الظواهر ثباتاً في القرن الحادي والعشرين سواء أكان ذلك على مستوى المجتمعات أو التنظيمات أو الجماعات أو الأفـــراد، الأمـــر الذي يقتضي من مديري المستقبل أن يتفهموا التفاعل البشري والـــسلوك الإنـــساني فـــي التنظيمات بما تحركه من حاجات أساسية لا بد من تلبيتها، كالاحترام المتبادل والاهتمـــام المشترك والثقة المتبادلة والاتصال الصادق مع الآخرين وتوفر إمكانيات التعلم والتعلـــيم المستمرين(اللوزي ومرار، ١٩٩٠).

ويرى الغامدي أنه حان الوقت للمديرين أن يروا أهمية العلاقات القائمة على الثقـــة.وقـــد حان الوقت للباحثين أن يسبروا غور موضوع الثقة التنظيمية وأبعاده المختلفة،لكي يتمكن صانعوا القرارات من الإدارة بفاعلية وكفاءة عالية (الغامدي، ١٩٩٠).

إن عدم إتاحة الفرص الكافية للموظفين للمشاركة في صنع القرار، وعدم وجود قنوات اتصال فاعلة بين الرؤساء والمرؤوسين، وعدم تطبيق أسس العدالة والموضـــوعية فـــي التعامل مع الموظفين، قد تكون من الأسباب المؤدية إلى سلبية المناخ التنظيمي في مختلف المؤسسات.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

٣-١ منهجية الدراسة

٣-١-١ مجتمع الدراسة

٣-١-٢ عينة الدراسة

٣-٢ حدود الدراسة

٣-٣ أداة الدراسة

٣-٤ صدق الأداة

٣-٥ ثبات الأداة

٣-6 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

٣-١ منهجية الدراسة

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، لبيان واقع الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الجامعات الرسمية الأردنية، والثقة التنظيمية، واختبار أثر الأنماط القيادية على

الثقة التنظيمية لرؤساء الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، ومن أجل الاستطلاع الميداني يتم توزيع استبانه خاصة تحتوي على فقرات الدراسة بحيث يتم توزيعها على عينة من كل جامعة استناداً إلى متوسط عدد العاملين وكانت كالتالي :

الفقرات من (١-١٠) تقيس نمط القيادة المعتدلة(الديمقراطي)- والفقرات من (١١-٢٠) تقيس نمط القيادة المتساهل(المتسيب)- والفقرات من (٢١-٣٠) تقيس نمط القيادة السلطوية(الديكتاتوري)- والفقرات من (٣١-٤٠) تقيس نمط قيادة النادي- والفقرات من (٤١-٥٠) تقيس نمط قيادة الفريق- والفقرات من (٥١-٦٠) تقيس الثقة التنظيمية.

وقد ارتكزت خطة الدراسة على الأطر التالية:

١- الإطار النظري

ويشمل هذا الإطار على المصادر والمراجع والدراسات السابقة وما تحويه من نظريات ومفاهيم تتعلق بموضوع الدراسة.

٢- إطار جمع المعلومات

ويشمل الدراسة الميدانية ودراسة أثر الأنماط الإدارية لرؤساء الجامعات الرسمية الأردنية على الثقة التنظيمية من وجهة نظر العاملين فيها، والتعرف على المشاكل التي تواجه تلك الخدمة في منطقة الدراسة.

٣- إطار التحليل والتقييم

وقد اعتمدت الدراسة في تحليل البيانات على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، واستخدام برنامج (EXCEL).

٤- مصادر المعلومات

ارتكزت الدراسة على مصادر المعلومات التالية:

- المصادر المكتبية: وتشمل الكتب والمراجع والدوريات ورسائل الماجستير التي تتعلق بموضوع الدراسة.
- المصادر الأولية: المسح الميداني والمقابلات الشخصية.

٣-١-١ مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجامعات الرسمية الأردنية وعددها عــشرة جامعات رسمية ولهم اتصال مباشر مع الرئيس، كما في الجدول رقــم(3) أدنـــاه، وتـــم مراعاة تسلسل الجامعات حسب توزيعها الإقليمي النموذجي:

جدول (3)

جدول الجامعات الرسمية الأردنية حسب الإقليم وسنة الإنشاء

الرقم	اسم الجامعة	سنة الإنشاء	الإقليم التنموي

١	جامعة اليرموك	١٩٧٥	الشمال
٢	جامعة العلوم والتكنولوجيا	١٩٨٦	الشمال
٣	جامعة آل البيت	١٩٩٤	الشمال
٤	الجامعة الأردنية	١٩٦٢	الوسط
٥	الجامعة الهاشمية	١٩٩٥	الوسط
٦	جامعة البلقاء التطبيقية	١٩٩٦	الوسط
٧	الجامعة الألمانية الأردنية	٢٠٠٥	الوسط
٨	جامعة مؤته	١٩٨١	الجنوب
٩	جامعة الحسين بن طلال	١٩٩٩	الجنوب
١٠	جامعة الطفيلة التقنية	٢٠٠٥	الجنوب

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى بيانات أمانة سر مجلس التعليم العالي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠١٢، عمان.

٣-١-٢ عينة الدراسة

لا حاجة لدراسة المجتمع الأصلي إذا أمكن الحصول على عينـــــة كبيـــره نسبياً ومختارة بشكل عشوائي تمثل المجتمع الأصلي المأخوذة منه، لأن النتائج المستنبطة من دراسة العينة ستنطبق إلى حد كبيـــــــــــر مع النتائج المستخلصة من دراسة المجتمع الأصلي(العسكري، ٢٠٠٤).

اختارت الدراسة العينة العنقودية لاختيار عينة للدراسة مـــن الجامعـــات الرســـمية الأردنية، واستخدام العينة العشوائية البسيطة لاختيار مفردات الدراسة من كل جامعة من

الجامعات التي تم اختيارها مسبقاً في العينة العنقودية. حيث تم اختيار(٣) جامعات رسمية تتبع التقسيم التنموي للأقاليم في الأردن، وهي:

جامعة اليرموك في إقليم الشمال، والجامعة الأردنية في إقليم الوسط، وجامعة مؤتـــه في إقليم الجنوب وقد تم اعتماد أقدم جامعة في كل إقليم تنموي .

وبسبب حجم العينة الكبير، تم اختيار ستة وحدات ودوائر في كل جامعة من الجامعـــات الثلاث باستخدام العينة العشوائية البسيطة وهي كالتالي:

وحدة القبول والتسجيل–وحدة الشؤون المالية–المكتبة–عمادة شؤون الطلبة–دائرة شـــؤون العاملين–دائرة العلاقات العامة.

وقد تم حصر أعداد العاملين الإداريين في الوحدات والدوائر الست في كل جامعـــة مـــن الجامعات المعنية والواردة ضمن عينة الدراسة، من قبل دائرة شؤون العاملين كمـــا فـــي الجدول رقم (4):

جدول(4)

جدول يبين أعداد أعضاء الهيئة الإدارية في الجامعات تحت الدراسة وفي الوحدات والدوائر الستة التي تم اختيارها مسبقاً لسنة(٢٠١٢)

اسم الجامعة	الإداريين
جامعة اليرموك	٤٧٤
الجامعة الأردنية	٦٨٧
جامعة مؤته	٥١١
المجموع	١٦٧٢

المصدر: إعداد الباحث/قسم الحاسوب والإحصاء/وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠١١.

وتم سحب عينة عشوائية من كل جامعة بناءً على عدد العاملين في الوحدات والدوائر التي تم اختيارها في العينة السابقة، حيث تم أخذ ما نسبته (٧%) من مجموع العاملين في كل جامعة مختارة من الإقليم، وبالتالي تم توزيع (١١٧) استبيان علـــى عينـــة الدراســـة موزعة كما هو مبين بالجدول (5):

جدول (5)

جدول يبين توزيع الاستبانات على الجامعات الرسمية

المعتمدة في عينة الدراسة

الإقليم التنموي	الجامعة	عدد الاستبانات الموزعة	نسبة الاستجابة (٧%)
الشمال	جامعة اليرموك	٣٣	%٢٨
الوسط	الجامعة الأردنية	٤٨	%٤١
الجنوب	جامعة مؤته	٣٦	%٣١
المجمـــــــوع		١١٧	%١٠٠

المصدر:إعداد الباحث

٣-٢ حدود الدراسة

تم اعتماد الحدود التالية لغايات هذه الدراسة:

١- الفترة الزمنية: حددت الدراسة الفترة الزمنية الممتدة من ٢٠١٢/١٠/٨-٢٠١٢/١٠/١٦، لتوزيع الاستمارات وجمع البيانات من عينة الدراسة.

٢- الحدود الجغرافية: اتبعت الدراسة التقسيم الإداري المعتمد لدى وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية، المستند إلى تقسيم الأقاليم التنموية في الأردن وهي ثلاثة أقاليم، إقليم الشمال، وإقليم الوسط، وإقليم الجنوب .

٣- الجامعات الرسمية والمعتمدة من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية.

٤-المجال الإحصائي: وقد تم حصر أعداد العاملين الإداريين في كل جامعة من الجامعات المختارة من ضمن عينة الدراسة، بناءً على بيانات دائرة شؤون العاملين في كل جامعة.

٣-٣ أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، وقياس متغيراتها تم بناء وتطوير أداة الدراسة وذلك بالاعتماد على الأدب النظري لمفهوم الأنماط القيادية والثقة التنظيمية، بالإضافة إلى الإطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة.

وتشتمل أداة الدراسة على الأجزاء التالية :

* الجزء الأول: خصص لجمع البيانات الشخصية والوظيفية عن العاملين في الجامعات الحكومية الأردنية، وتشتمل على، اسم الجامعة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والعمر، والجنس.

* الجزء الثاني: خصص هذا الجزء لقياس الأنماط القيادية:

نمط القيادة المتساهل(المتسيب) من(١-١٠)- نمط قيادة النادي من(١١-٢٠)- نمط القيادة المعتدلة(الديمقراطي)من (٢١-٣٠)- نمط القيادة السلطوية(الديكتاتوري) من (٣١-٤٠)- نمط قيادة الفريق من (٤١-٥٠)- الثقة التنظيمية من (٥١-٦٠).

وضعت الفقرات على مقياس ليكرت الخماسي والذي يتكوّن من خمس درجات ترجيحية وفقاً للجدول رقم(6):

جدول رقم (6)

درجات بدائل المقياس الخماسي (مقياس ليكرت خماسي الأبعاد)

الأبعاد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

تم تصحيح استجابات العاملين (عينة الدراسة) على الاستبانة حيث تم جمع درجات الاستجابات على جميع فقرات الاستبانة والبالغة (٦٠) فقرة، واستخراج المتوسط الحسابي لها، فإذا كان المتوسط الحسابي يقع ما بين (٣,٥-٤,٥) يشير إلى أنها مرتفعة، أما إذا كانت تتراوح مابين (٢,٥-٣,٥) متوسطة، وإذا كانت أقل من (٢,٥) منخفضة، تم إجراء الدراسة وفقاً للخطوات المتمثلة بإعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية، وتحديد أفراد عينة الدراسة من العاملين في الجامعات التي تقع ضمن عينة الدراسة، وتوزيع الاستبانة، وتجميع الاستبانة من أفراد العينة وترميزها وإدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً

باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وتفريغ إجابات أفراد العينة، واستخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها(حياصات، ٢٠١٢).

٣-٤ صدق الأداة

عرضت أداة الدراسة على عدد من المحكمين من أساتذة الإدارة والتخطيط المتخصصين من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة البلقاء التطبيقية، وجامعة العلوم والتكنولوجيا، للتحقق من مدى الصدق الظاهري لفقرات الأداة، ومعرفة مدى ملائمة ووضوح وصلاحية الفقرات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، ومدى انتماء فقرات الاستبانة للبعد الذي خصص لقياسه، وقد تم الأخذ بملاحظات الأساتذة المحكمين، حيث تم إعادة صياغة لبعض الفقرات في ضوء تلك الملاحظات، وتم إجراء التعديلات المطلوبة بشكل يحقق التوازن بين مضامين الأداة في فقراتها حتى تظهر بالشكل المطلوب وهو تحقيق أهداف هذه الدراسة. وتم توزيع أداة الدراسة على مجموعة من طلبة الدراسات العليا، لمعرفة مدى وضوح ومناسبة فقرات الدراسة، ومعرفة الوقت المتوقع للإجابة على فقرات أداة الدراسة.

مرفق أسماء الأساتذة المحكمين في ملحق الدراسة الجدول رقم (7).

جدول رقم (٧)، أسماء الأساتذة المحكمين للاستبانة

الرقم	الاسم	الرتبة الأكاديمية
١	د.مروان النسور	أستاذ
٢	د.صباح الرحماني	أستاذ مشارك
٣	د.بلال النسور	أستاذ مساعد
٤	د.مراد الشنيكات	أستاذ مساعد
٥	د.بندر أبو تايه	أستاذ مشارك

٣-٥ ثبات الأداة

تم استخدام معامل الثبات النصفي المصحح بمعادلة ثيـرمن بـراون وبلغـت (٠,٨٨) ومعامل الاتفاق الـداخلي بمعادلـة (Chron-bach Alpha) وبلغـت (٠,٩٢) وهـي معاملات مرتفعة ومقبولة لأغراض الدراسة، وهذا يؤكد ثبات الاستبانة بفقراتها المختلفة.

٣-٦ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بغرض الإجابة على أسئلة الدراسة، تم استخدام الرزمة الإحصائية الخاصة بالعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Sciences (SPSS) في التحليل، من خلال استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

الإحصاء الوصفي:النسبة المئوية والتكرار والوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك لوصف آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة ولتحديد أهمية العبارات الواردة في

الاستبانة، وكذلك الانحراف المعياري لبيان مدى تشتت الإجابات عن قيم وسطها الحسابي.

اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) : وذلك لقياس اتساق مجالات أداة الدراسة المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.

تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) : لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة وأثرها على المتغير التابع.

اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA): وذلك لاختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة.

ولتحديد درجة الموافقة تم اعتماد الأوزان التالية:

جدول رقم (٨)

متوسط الإجابات	درجة الممارسة
2.33-1	ضعيفة
3.66-2.34	متوسطة
5-3.67	مرتفعة

تم استخراج معاملات كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي بين فقرات المقياس، حيث بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا بين جميع فقرات مقياس الأنماط القيادية (٠.٩٨)، وبين فقرات مقياس الثقة التنظيمية بلغت (٠.٨٩)، والجدول رقم (9) يوضح معاملات ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي حسب أبعاد المقياس:

جدول رقم (9)

معاملات ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي بين فقرات المقياس

المتغير	البعد	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
الأنماط القيادية	النمط الديمقراطي	١٠	٠.٨٩
	النمط التسيبي	١٠	٠.٨٩
	النمط الديكتاتوري	١٠	٠.٩٢
	النمط النادي	١٠	٠.٩٣
	نمط إدارة الفريق	١٠	٠.٩٥
	الأنماط ككل	٤٠	٠.٩٨
الثقة التنظيمية		١٠	٠.٨١

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

٤-١ ثبات الأداة

٤-٢ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية

٤-٣ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للثقة التنظيمية

٤-٤ اختبار فرضيات الدراسة

٤-١ ثبات الأداة

بغرض الإجابة على أسئلة الدراسة، تم استخدام الرزمة الإحصائية الخاصة بالعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Sciences (SPSS) في التحليل، من خلال استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

١- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

٢- تحليل الانحدار البسيط.

٣- معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي.

بعد تفريغ الاستمارات التي تم جمعها من الميدان، فإن الجدول رقم (10) يوضح خصائص أفراد عينة الدراسة حسب: (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الجنس، العمر)

(ن=١٠٢)

المتغير		العدد	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	١-٥	٤	٣.٩
	٦-١٠	٢٣	٢٢.٥
	١١-١٥	٣٨	٣٧.٣
	١٦-٢٠	٢٦	٢٥.٥
	٢١ فأكثر	١١	١٠.٨
المؤهل العلمي	ثانوية عامة	٨	٧.٨
	دبلوم	٢٥	٢٤.٥

	بكالوريوس	٥٥	٥٣.٩
	ماجستير	١٠	٩.٨
	دكتوراه	٤	٣.٩
الجنس	ذكر	٦٩	٦٧.٦
	أنثى	٣٣	٣٢.٤
العمر	٢٠-٣٠	١٥	١٤.٧
	٣١-٤٠	٤٢	٤١.٢
	٤١-٥٠	٢٧	٢٦.٥
	٥١ فأكثر	١٨	١٧.٦

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (10) بان النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة تقع خبرتهم في الفئة ١١-١٥ سنة والبالغة (٣٧.٣%)، ثم في الدرجة الثانية جاءت نسبة تمثيل ذوي الخبرة ١٦-٢٠ سنة والبالغة (٢٥.٥%)، في حين بلغت أدنى نسبة تمثيل لذوي الخبرة ١-٥ سنوات والبالغة (٣.٩%). أما توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس فتشير بيانات الجدول إلى ارتفاع نسبة تمثيل الذكور وبنسبة قريبة من ثلثي المبحوثين (٦٧.٦%)، فيما بلغت نسبة تمثيل الإناث (٣٢.٤%). ومن حيث المؤهل العلمي نجد أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة (٥٣.٩%) من حملة درجة البكالوريوس، ثم جاءت نسبة حملة الدبلوم (٢٤.٥%) في الدرجة الثانية، واقل نسبة تمثيل كانت لدرجة الدكتوراه والبالغة (٣.٩%). كما توضح بيانات الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر فنلاحظ ارتفاع نسبة الذين تقع أعمارهم في الفئة ٣١-٤٠ سنة والبالغة (٤١.٢%)، ثم في الدرجة الثانية جاءت نسبة تمثيل فئة العمر ٤١-٥٠ سنة والبالغة (٢٦.٥%)، فيما بلغت أدنى نسبة تمثيل لفئة العمر ٢٠-٣٠ سنة والبالغة (١٤.٧%).

٤-٢ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية لدى رؤساء الجامعات الرسمية الأردنية:

بناءً على تحديد الأنماط القيادية في هذه الدراسة فإنه قد أمكن الوصول إلى عملية اختبار تلك الأنماط وعلى النحو التالي :

أ- النمط الديمقراطي

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافق لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس الأنماط القيادية-النمط الديمقراطي

(ن=١٠٢)

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
١.	يراعي الرئيس حاجات العاملين ويستمع لها	3.56	0.98	9	متوسطة
٢.	يحقق الرئيس التآلف داخل التنظيم الإداري للجامعة	4.03	0.86	4	مرتفعة
٣.	يحقق الرئيس التفاعل الاجتماعي داخل الجامعة	3.84	0.95	7	مرتفعة
٤.	يعزز الرئيس الشعور بالمسؤولية والانضباط الذاتي لدى العاملين	3.78	1.09	8	مرتفعة
٥.	يتجنب الرئيس التحيز لأحد العاملين على حساب الآخرين	3.86	0.99	5	مرتفعة
٦.	يعمل الرئيس على تذليل الصعوبات التي تعترض سير العمل	3.84	0.92	6	مرتفعة
٧.	يلم الرئيس بالأنظمة والقوانين داخل الجامعة	3.34	0.98	10	متوسطة
٨.	يسهم الرئيس في تعزيز انتماء العاملين لجامعتهم	4.07	0.89	3	مرتفعة
٩.	يقوم الرئيس بتفويض بعض من صلاحياته لعدد من العاملين	4.14	0.83	1	مرتفعة

.١٠	يقوم الرئيس بتشجيع العاملين على النمو المهني في مجال تخصصهم	4.09	0.78	2	مرتفعة
	الكلي	3.86	0.65	---	مرتفعة

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (11) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات مقياس النمط الديمقراطي، فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمقياس (٣.٨٦) وانحراف معياري (٠.٦٥). وعلى مستوى فقرات المقياس يلاحظ أن أعلى درجات الموافقة كانت على الفقرة رقم (٩) والتي تنص على " يقوم الرئيس بتفويض بعض من صلاحياته لعدد من العاملين " بمتوسط حسابي (٤.١٤) وانحراف معياري (٠.٨٣)، فيما كانت أدنى درجات الموافقة على الفقرة رقم (٧) والتي تنص على " يلم الرئيس بالأنظمة والقوانين داخل الجامعة " بمتوسط حسابي (٣.٣٤) وانحراف معياري (٠.٩٨).

ب- النمط التسيبي

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافق لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس الأنماط القيادية-النمط التسيبي (ن=١٠٢)

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
.١١	يهتم الرئيس بالشكليات على حساب العملية الإدارية	3.93	0.99	3	مرتفعة
.١٢	يميل الرئيس إلى إتباع نظام الواسطة بتغليب طابع المجاملات الشخصية داخل نطاق العمل	3.96	0.91	2	مرتفعة
.١٣	يهمل الرئيس تعليمات وقوانين العمل الإداري	4.02	0.77	1	مرتفعة
.١٤	يهمل الرئيس دور المؤسسة القيادي في المشاركة الخارجية على المستوى المحلي والإقليمي	3.85	0.83	8	مرتفعة
.١٥	يقوم الرئيس بتفويض السلطات والصلاحيات بصورة عشوائية	3.89	0.82	4	مرتفعة

.١٦	يتصف الرئيس بضعف الرقابة المباشرة على سير العمل	3.87	0.90	7	مرتفعة
.١٧	يهمل الرئيس مشكلات العاملين داخل الجامعة	3.89	0.77	5	مرتفعة
.١٨	يتصف الرئيس بضعف الاهتمام بنوعية الإنتاج وجودته	3.83	0.87	9	مرتفعة
.١٩	يقوم الرئيس بترك الأمر برمته للعامل لعمل ما يراه مناسباً	3.87	0.88	6	مرتفعة
.٢٠	يحاول الرئيس التنصل من المسؤولية الإدارية داخل الجامعة	3.65	0.97	10	متوسطة
	الكلي	3.88	0.66	---	مرتفعة

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (12) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات مقياس النمط التسيبي، فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمقياس (٣.٨٨) وانحراف معياري (٠.٦٦). وعلى مستوى فقرات المقياس يلاحظ أن أعلى درجات الموافقة كانت على الفقرة رقم (١٣) والتي تنص على " يهمل الرئيس تعليمات وقوانين العمل الإداري " بمتوسط حسابي (٤.٠٢) وانحراف معياري (٠.٧٧)، فيما كانت أدنى درجات الموافقة على الفقرة رقم (٢٠) والتي تنص على " يحاول الرئيس التنصل من المسؤولية الإدارية داخل الجامعة " بمتوسط حسابي (٣.٦٥) وانحراف معياري (٠.٩٧).

ج- النمط الديكتاتوري

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافق لإجابات أفراد عينة الدارسة على فقرات مقياس الأنماط القيادية-النمط الديكتاتوري

(ن=١٠٢)

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
.٢١	يقوم الرئيس بعمل زيارات مفاجئة للعاملين	3.61	0.97	9	متوسطة

٢٢.	يندر أن يسمح الرئيس للعاملين بالمشاركة في رسم السياسة العامة للجامعة	3.62	1.07	7	متوسطة
٢٣.	يبني الرئيس حاجزاً إدارياً بينه وبين العاملين في الجامعة	3.61	1.03	8	متوسطة
٢٤.	يهتم الرئيس بتحسين مركزه الوظيفي على حساب العمل	3.67	1.00	5	متوسطة
٢٥.	تغلب الشدة على الرئيس بتصرفاته مع العاملين	3.94	0.90	1	مرتفعة
٢٦.	يفرض الرئيس رأيه بشدة أثناء المناقشات	3.74	0.93	4	مرتفعة
٢٧.	يحاول الرئيس الإبقاء على ضعف الهيكل التنظيمي للجامعة	3.75	0.92	3	مرتفعة
٢٨.	يميل الرئيس إلى سيطرة المناخ الإداري التقليدي داخل الجامعة	3.62	0.92	6	متوسطة
٢٩.	يميل الرئيس إلى التسلط الإداري في المؤسسة بسبب ارتفاع مستوى الشكاوى بين الموظفين	3.60	1.07	10	متوسطة
٣٠.	يميل إلى إتباع أسلوب الإشراف المركزي ليحتفظ بالقيام بكل صغيرة وكبيرة في الجامعة	3.81	1.01	2	مرتفعة
	الكلي	3.70	0.78	---	مرتفعة

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (13) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات مقياس النمط الديكتاتوري، فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمقياس (٣.٧٠) وانحراف معياري (٠.٧٨). وعلى مستوى فقرات المقياس يلاحظ أن أعلى درجات الموافقة كانت على الفقرة رقم (٢٥) والتي تنص على " تغلب الشدة على الرئيس بتصرفاته مع العاملين " بمتوسط حسابي (٣.٩٤) وانحراف معياري (٠.٩٠)، فيما كانت أدنى درجات الموافقة على الفقرة رقم (٢٩) والتي تنص على " يميل الرئيس إلى التسلط الإداري في المؤسسة بسبب ارتفاع مستوى الشكاوى بين الموظفين " بمتوسط حسابي (٣.٦٠) وانحراف معياري (١.٠٧).

د- النمط النادي

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافق لإجابات أفراد عينة الدارسة

على فقرات مقياس الأنماط القيادية–النمط النادي (ن=١٠٢)

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
٣١.	يقوم الرئيس بتحفيز العاملين في الجامعة بالمكافئة المالية	3.77	0.88	1	مرتفعة
٣٢.	يسمح الرئيس للعاملين بالمشاركة في إبداء الرأي	3.55	1.11	6	متوسطة
٣٣.	يسمح الرئيس للعاملين بمناقشة القرارات التي يتخذها	3.41	1.13	8	متوسطة
٣٤.	يتعامل الرئيس مع جميع العاملين بعدالة	3.24	1.15	9	متوسطة
٣٥.	يكتفي الرئيس بالرقابة الذاتية على العمل من قبل العامل نفسه	3.21	1.14	10	متوسطة
٣٦.	يصدر الرئيس تصرفات تعسفية أثناء تعامله مع العاملين	3.56	1.14	5	متوسطة
٣٧.	يقوم الرئيس بمشاركة العاملين في مناسباتهم الاجتماعية	3.59	1.04	3	متوسطة
٣٨.	يحرص الرئيس على رسم الخطط للعمل المطلوب استعداداً للمستقبل	3.49	1.18	7	متوسطة
٣٩.	يقوم الرئيس بدراسة احتياجات العاملين ويعمل على تلبيتها	3.59	1.07	4	متوسطة
٤٠.	يعتمد الرئيس على أسس موضوعية عند تقييمه لأداء العاملين	3.69	1.10	2	مرتفعة
	الكلي	3.51	0.91	----	متوسطة

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (14) وجود درجة متوسطة من الموافقة على فقرات مقياس النمط النادي، فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمقياس (٣.٥١) وانحراف معياري (٠.٩١). وعلى مستوى فقرات المقياس يلاحظ أن أعلى درجات الموافقة كانت على الفقرة رقم (٣١) والتي تنص على " يقوم الرئيس بتحفيز العاملين في الجامعة بالمكافئة المالية " بمتوسط حسابي (٣.٧٧) وانحراف معياري (٠.٨٨)، فيما كانت أدنى درجات الموافقة على الفقرة رقم (٣٥) والتي تنص على " يكتفي الرئيس بالرقابة الذاتية على العمل من قبل العامل نفسه " بمتوسط حسابي (٣.٢١) وانحراف معياري (١.١٤).

هـ- نمط إدارة الفريق

جدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافق لإجابات أفراد عينة الدارسة على فقرات مقياس الأنماط القيادية- نمط إدارة الفريق (ن=١٠٢)

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
.٤١	لا يعطي الرئيس للعاملين حرية اختيار آلية تنفيذ القرار	3.54	1.04	8	متوسطة
.٤٢	يهتم الرئيس بالاقتراحات التطويرية المقدمة من قبل العاملين في الجامعة	3.45	1.17	10	متوسطة
.٤٣	يوجد تعاون متبادل ما بين الرئيس والعاملين في الجامعة	3.54	1.10	7	متوسطة
.٤٤	تقوم العلاقة بن الرئيس والعاملين في جامعتي على الاحترام المتبادل والعلاقة الشخصية وليس على العلاقة الرسمية في العمل	3.58	1.16	6	متوسطة
.٤٥	يقوم الرئيس بتفويض بعض الصلاحيات نيابة عنه	3.63	1.13	4	متوسطة
.٤٦	يشجع الرئيس الزيارات بين العاملين أثناء العمل لتعزيز علاقاتهم	3.70	1.08	2	مرتفعة
.٤٧	يقوم الرئيس بتشجيع المرؤوسين على تبادل الخبرات فيما بينهم	3.65	1.08	3	متوسطة
.٤٨	يقوم الرئيس بحثّ العاملين وتشجيعهم للارتقاء بمستواهم الوظيفي	3.79	1.00	1	مرتفعة
.٤٩	يتحسس الرئيس مشكلات العاملين الوظيفية ويحاول حلها	3.46	1.11	9	متوسطة
.٥٠	يقوم الرئيس بإشراك العاملين في وضع أهداف المؤسسة	3.61	1.14	5	متوسطة
	الكلي	3.59	0.94	---	متوسطة

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (15) وجود درجة متوسطة من الموافقة على فقرات مقياس نمط إدارة الفريق، فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمقياس (٣.٥٩) وانحراف معياري (٠.٩٤). وعلى مستوى فقرات المقياس يلاحظ أن أعلى درجات الموافقة كانت على الفقرة رقم (٤٨) والتي تنص على " يقوم الرئيس بحثّ العاملين وتشجيعهم للارتقاء بمستواهم الوظيفي " بمتوسط حسابي (٣.٧٩) وانحراف معياري (١.٠٠)، فيما كانت أدنى درجات الموافقة على الفقرة رقم (٤٢) والتي تنص على " يهتم الرئيس بالاقتراحات التطويرية المقدمة من قبل العاملين في الجامعة " بمتوسط حسابي (٣.٤٥) وانحراف معياري (١.١٧).

٤-٣ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للثقة التنظيمية لدى رؤساء الجامعات الرسمية الأردنية

جدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافق لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس الثقة التنظيمية (ن=١٠٢)

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
٥١.	تعد الثقة التنظيمية مرتكز رئيسي في عمل المنظمات.	4.31	0.93	1	مرتفعة
٥٢.	تعمل الإدارة على تعزيز الثقة بين الموظفين.	4.25	0.95	3	مرتفعة
٥٣.	تؤثر الثقة على سلوكيات العاملين في المنظمة.	4.04	1.06	7	مرتفعة
٥٤.	يعتقد المديرون بأهمية الثقة التنظيمية في إطار عمل المنظمات.	3.80	1.10	9	مرتفعة
٥٥.	تعزز الثقة التنظيمية الاستقرار الوظيفي للعاملين.	3.96	1.04	8	مرتفعة
٥٦.	ينظر الموظفين إلى الثقة على أنها المحرك الرئيسي لأدائهم في العمل.	4.06	1.04	6	مرتفعة

٥٧.	تعزز التعويضات والحوافز من الثقة التنظيمية.	3.56	1.19	10	متوسطة
٥٨.	تشكل الثقة التنظيمية أحد متغيرات الثقافة التنظيمية في المنظمة.	4.19	0.94	4	مرتفعة
٥٩.	تعزز سلوكيات الإدارة العليا ثقة الإدارة بالموظفين.	4.17	0.85	5	مرتفعة
٦٠.	تعد الثقة التنظيمية مرتكز رئيسي في عمل المنظمات.	4.31	0.87	2	مرتفعة
	الكلي	4.07	0.61	----	مرتفعة

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (16) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات مقياس الثقة التنظيمية، فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمقياس (٤.٠٧) وانحراف معياري (٠.٦١). وعلى مستوى فقرات المقياس يلاحظ أن أعلى درجات الموافقة كانت على الفقرة رقم (٥١) والتي تنص على " تعد الثقة التنظيمية مرتكز رئيسي في عمل المنظمات " بمتوسط حسابي (٤.٣١) وانحراف معياري (٠.٩٣)، فيما كانت أدنى درجات الموافقة على الفقرة رقم (٤٢) والتي تنص على ". تعزز التعويضات والحوافز من الثقة التنظيمية " بمتوسط حسابي (٣.٥٦) وانحراف معياري (١.١٩).

٤-٤ اختبار فرضيات الدراسة

من أجل الوصول إلى مشكلة الدراسة، وبناءً على الفرضيات التي انطلقت منها هذه الدراسة، فإنه سيتم اختبار تلك الفرضيات على النحو التالي :

- الفرضية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α =0.05) لنمط القيادة المتساهلة (التسيبي) على الثقة التنظيمية .

جدول رقم (17)

نتائج تحليل التباين لاختبار صلاحية النموذج

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة الإحصائية

الانحدار	12.183	1	12.183	37.725	*0.000
البواقي	32.295	100	0.323		
الكلي	44.478	101			

* التأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥ =α).

يلاحظ من نتائج تحليل التباين بأن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٣٧.٧٢٥) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α =0.05) ، وبهذا فإن نموذج الانحدار الخطي قابل للتطبيق.

ولمعرفة قيمة معامل الانحدار والعلاقة التي تربط بين الثقة التنظيمية ونمط القيادة المتساهلة (التسيبي)، ونسبة التباين المفسر (معامل التحديد) تم إجراء تحليل الانحدار البسيط، والجدول (18) يبين ذلك.

جدول رقم (18)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير نمط القيادة المتساهلة (التسيبي) على الثقة التنظيمية

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار	قيمة (T)المحسوبة	الدلالة الإحصائية
٠.٥٢٣	%٢٧.٤	٠.٥٦٧	٦.١٤٢	*٠.٠٠٠

* الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥ =α).

تظهر نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥ =α) للنمط القيادي التسيبي على الثقة التنظيمية. كما نلاحظ من بيانات الجدول بأن النمط القيادي التسيبي يفسر (%٢٧.٤) من التباين على الثقة التنظيمية.

- الفرضية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عنـد مـستوى دلالـة (α=٠.٠٥) لنمط قيادة النادي على الثقة التنظيمية ".

جدول رقم (19)

نتائج تحليل التباين لاختبار صلاحية النموذج

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الانحدار	11.700	3	38.314	16.314	*0.000
البواقي	71.722	391,3	0.095		
الكلي	83.422	394			

* التأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α =٠.٠٥).

يلاحظ من نتائج تحليل التباين بأن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (١٦.٣١٤) أعلى من قيمة (F) الجدولية عند درجات حرية (٣، ٣٩١) ومستوى دلالة (٠.٠٥) والبالغة (٣.٩٤٠)، وبهذا فإن نموذج الانحدار الخطي قابل للتطبيق. وتنص قاعدة القرار إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية وبالتالي تقبل الفرضية التي تنص على أنه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=٠.٠٥) لنمط قيادة النادي على الثقة التنظيمية .

جدول رقم (20)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير نمط قيادة النادي على الثقة التنظيمية

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار	قيمة (T)المحسوبة	الدلالة الإحصائية
٠.٣٧٥	%١٤.٠	٠.٥٥٦	٤.٠٣٩	*٠.٠٠٠

* الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α =٠.٠٥).

تظهر نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α =٠.٠٥) لنمط قيادة النادي على الثقة التنظيمية. كما نلاحظ من بيانات الجدول بأن نمط قيادة النادي يفسر(١٤%) من التباين على الثقة التنظيمية .

- الفرضية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=٠.٠٥) لنمط القيادة المعتدلة على الثقة التنظيمية" .

جدول رقم (21)

نتائج تحليل التباين لاختبار صلاحية النموذج

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الانحدار	19.452	1	19.452	85.393	*0.000
البواقي	22.779	100	0.228		
الكلي	42.231	101			

* التأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α =٠.٠٥).

يلاحظ من نتائج تحليل التباين بأن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٨٥.٣٩٣) أعلى من قيمة (F) الحرجة عند درجات حرية (١، ١٠٠) ومستوى دلالة (٠.٠٥) والبالغة (٣.٩٤٠)، وبهذا فأن نموذج الانحدار الخطي قابل للتطبيق.

جدول رقم (22)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير نمط القيادة المعتدلة على الثقة التنظيمية

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار	قيمة (T)المحسوبة	الدلالة الإحصائية

*٠.٠٠٠	٩.٢٤١	٠.٧١٦	%٤٦.١	٠.٦٧٩

* الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠٥= α).

تظهر نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٠٥= α) لنمط القيادة المعتدلة على الثقة التنظيمية. كما نلاحظ من بيانات الجدول بأن على نمط القيادة المعتدلة يفسر(٤٦.١%) من التباين في الثقة التنظيمية .

- الفرضية الرابعة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=٠.٠٠٥) لنمط القيادة السلطوية على الثقة التنظيمية ".

جدول رقم (23)

نتائج تحليل التباين لاختبار صلاحية النموذج

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الانحدار	20.361	1	20.361	50.044	*0.000
البواقي	40.686	100	0.407		
الكلي	61.048	101			

* التأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠٥= α).

يلاحظ من نتائج تحليل التباين بأن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٥٠.٠٤٤) أعلى من قيمة (F) الحرجة عند درجات حرية (١، ١٠٠) ومستوى دلالة (٠.٠٥) والبالغة (٣.٩٤٠)، وبهذا فأن نموذج الانحدار الخطي قابل للتطبيق.

جدول رقم (24)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير نمط القيادة السلطوية على الثقة التنظيمية

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار	قيمة (T)المحسوبة	الدلالة الإحصائية
٠.٥٧٨	%٣٣.٤	٠.٧٣٣	٧.٠٧٤	*٠.٠٠٠

* الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠٥= α).

تظهر نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٠٥= α) لنمط القيادة السلطوية على الثقة التنظيمية. كما نلاحظ من بيانات الجدول بأن نمط القيادة السلطوية يفسر (٣٣.٤%) من التباين في الثقة التنظيمية.

- الفرضية الخامسة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=٠.٠٠٥) لنمط قيادة إدارة الفريق على الثقة التنظيمية ".

جدول رقم (25)

نتائج تحليل التباين لاختبار صلاحية النموذج

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الانحدار	17.125	1	17.125	23.827	*0.000
البواقي	71.872	100	0.719		
الكلي	88.996	101			

* التأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠٥= α).

يلاحظ من نتائج تحليل التباين بأن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٢٣.٨٢٧) أعلى من قيمة (F) الحرجة عند درجات حرية (١، ١٠٠) ومستوى دلالة (٠.٠٠٥) والبالغة (٣.٩٤٠)، وبهذا فأن نموذج الانحدار الخطي قابل للتطبيق.

جدول رقم (26)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير نمط قيادة إدارة الفريق على الثقة التنظيمية

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار	قيمة (T)المحسوبة	الدلالة الإحصائية
٠.٤٣٩	١٩.٢%	٠.٦٧٢	٤.٨٨١	٠.٠٠٠*

* الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥= α).

تظهر نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥= α) لنمط قيادة إدارة الفريق على الثقة التنظيمية. كما نلاحظ من بيانات الجدول بأن نمط قيادة إدارة الفريق يفسر (١٩.٢%) من التباين على الثقة التنظيمية.

نتائج التحليل الإحصائي :

بناءً على نتائج التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة، فقد اتضح أن هناك ترتيباً مناسباً للأنماط القيادية في الجامعات الرسمية الأردنية حسب أثرها على الثقة التنظيمية والتي يوضحها الجدول رقم (27) :

جدول يبين ترتيب الأنماط القيادية الفعلية لدى رؤساء الجامعات الأردنية الرسمية

الرقم	النمط القيادي	درجة الموافقة	الترتيب
١	التسيبي	٣.٨٨	١
٢	الديمقراطي	٣.٨٦	٢
٣	الديكتاتوري	٣.٧٠	٣
٤	الفريق	٣.٥٩	٤
٥	النادي	٣.٥١	٥

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

- النتائج والتوصيات
- المصادر والمراجع
- الملاحق
- الملخص باللغة الانجليزية

النتائج والتوصيات

تأتي هذه الدراسة في مجال لم يتم التطرّق إليه بدرجة كافية، وقد سعت الدراسة إلى معرفة أثر الأنماط القيادية لرؤساء الجامعات الرسمية الأردنية على الثقة التنظيمية من وجهة نظر العاملين فيها.

استعرضت الدراسة بعض الأدبيات المتعلقة بالمشكلة البحثية، ثم اختيرت عينة من العاملين في الجامعات الرسمية قيّموا فيها أهمية (٦٠) فقرة، تتناول الأنماط القيادية والثقة التنظيمية بالإضافة إلى استيفاء معلومات عن خصائصهم الشخصية. ثم قام الباحث بتحليل البيانات إحصائيًا عن أسئلة الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS). وقد خلصت الدراسة بعدة نتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:

النتائج

بناءً على اختبار فرضيات الدراسة فقد توصلت الدراسة إلى :

- بينت نتائج الدراسة بأن الأنماط القيادية السائدة لرؤساء الجامعات الرسمية الأردنية كالتالي:

نمط القيادة المتساهل(التسيبي)، نمط قيادة النادي، نمط القيادة المعتدلة(الديمقراطي)، نمط القيادة السلطوي(الديكتاتوري)، نمط قيادة الفريق.

- كشفت الدراسة عن النمط القيادي الأكثر فاعلية حسب توجهات العاملين في الجامعات الرسمية الأردنية، وهو النمط القيادي التسيبي.

- بينت الدراسة أن مستوى الثقة التنظيمية لدى العاملين فـــي الجامعـــات الرســـمية الأردنية قد جاء مرتفعا، ويمكن تفسير ذلك بأن الثقة التنظيمية هي الأساس فـــي عملية القيادة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمقيـــاس (٤.٠٧) والانحـــراف المعياري (٠.٦١).

نتائج التحليل الإحصائي للدراسة

أظهرت عملية اختبار الفرضيات النتائج التالية :

١- توصلت الدراسة إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات مقياس النمط التسيبي، فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمقياس(٣.٨٨)، وانحراف معياري(٠.٦٦)، ويمكن تفسير ذلك أنه لا يوجد لدى القائد أي سلطة أو اهتمام بالعاملين، وبالتالي الكل يعمل دون متابعة ودون تقييم أو رقابة.

٢- بينت الدراسة وجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات مقياس النمط الديمقراطي، فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمقياس(٣.٨٦)، وانحراف معياري(٠.٦٥)، ويمكن تفسير ذلك بأن علاقة القائد مع العاملين علاقة طيبة وقائمة على الثقة المتبادلة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ملاذ آل ياسين، حيث جاء النمط الديمقراطي في المرتبة الثانية في تلك الدراسة.

٣- تبين من الدراسة وجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات مقياس النمط الديكتاتوري، فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمقياس(٣.٧٠)، وانحراف معياري(٠.٧٨)، وهذا يدل على أن العاملين يقبلون بهذا النمط، كلٌ حسب توجهاته واعتباراته الشخصية.

٤- توصلت الدراسة إلى وجود درجة متوسطة من الموافقة على فقرات مقياس النمط النادي، فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمقياس(٣.٥١)، وانحراف معياري(٠.٩١)، وهذا يدل على أن العاملين لا يفضلون هذا النمط، وذلك كونه يضعف الإنتاج ويؤثر بشكل مباشر على مخرجات العملية الإنتاجية في الجامعة، وقد اختلفت مع دراسة الحيالي، محمد عبد السلام محمد، ٢٠١٠، حيث كان نمط قيادة النادي في تلك الدراسة في المرتبة الثالثة، وفي هذه الدراسة جاء ترتيبه الأخير .

٥- بينت الدراسة وجود درجة متوسطة من الموافقة على فقرات مقياس نمط إدارة الفريق، فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمقياس(٣.٥٩) وانحراف معياري(٠.٩٤)، ويمكن تفسير ذلك بأن هذا النمط يقوم بربط أهداف وتطلعات العاملين بالإنتاج، فإذا تحقق الإنتاج المطلوب(أهداف المنظمة)، تحققت أهداف العاملين، والعكس صحيح، وقد اختلفت مع دراسة محمد الحيالي حيث جاء ترتيب نمط قيادة الفريق في المرتبة الأولى لتلك الدراسة، واختلفت أيضاً مع دراسة عبيدات، سهيل أحمد، ٢٠٠٣،حيث حصل هذا النمط على أعلى نسبة ومقدارها (٣٧.٥) في تلك الدراسة، أما في هذه الدراسة جاء ترتيبه قبل الأخير.

٦- أظهرت الدراسة وجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات مقياس الثقة التنظيمية، فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمقياس(٤.٠٧) وانحراف معياري(٠.٦١)، ويمكن تفسير ذلك بأن العاملين لديهم نظرة إيجابية للمنظمة، وأنها تحقق أهدافهم وتطلعاتهم، في ضوء قيامهم بواجباتهم والتي تخدم المنظمة وتحقق أهدافها، وقد اتفقت مع دراسة البلوي، ٢٠٠٧.

٧- تبين وجود عوامل وخصائص متعلقة بالأنماط القيادية، مثل المكافآت، والحوافز المادية والمعنوية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وزيادة التفاعل بين القادة والعاملين، وتنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين، جميعها تؤدي إلى ارتفاع مستوى الثقة التنظيمية لدى العاملين في الجامعات الرسمية.

٨- أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α =٠.٠٥) للنمط القيادي التسيبي على الثقة التنظيمية ، كما نلاحظ من بيانات الجدول رقم(١٨)، حيث أن النمط القيادي التسيبي يفسر(٢٧.٤%) من التباين على الثقة التنظيمية.

٩- أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α =٠.٠٥) لنمط قيادة النادي على الثقة التنظيمية ، كما نلاحظ من بيانات الجدول رقم(٢٠)، حيث أن نمط قيادة النادي يفسر (١٤%) من التباين على الثقة التنظيمية.

١٠- أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α =٠.٠٥) لنمط القيادة المعتدلة(الديمقراطي)على الثقة التنظيمية، كما نلاحظ من بيانات الجدول رقم (٢٢)، حيث أن نمط القيادة المعتدلة(الديمقراطي)يفسر (٤٦.١%) من التباين على الثقة التنظيمية .

١١- أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α =٠.٠٥) لنمط القيادة السلطوية على الثقة التنظيمية ، كما نلاحظ من بيانات الجدول رقم(24)، حيث أن نمط القيادة السلطوية يفسر(٣٣.٤%) من التباين على الثقة التنظيمية.

١٢- أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α =٠.٠٥) لنمط قيادة إدارة الفريق على الثقة التنظيمية. كما نلاحظ من بيانات الجدول رقم (26)، بأن نمط قيادة إدارة الفريق يفسر(١٩.٢%) من التباين على الثقة التنظيمية.

التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة السابقة، فقد تم التوصل إلى التوصيات التالية :

١- إعطاء المزيد من العناية لنمط القيادة المعتدلة الديمقراطي في الجامعات الرسمية كونها تلبي حاجات المرؤوسين والإنتاج.

٢- الاهتمام بالأنماط القيادية والثقة التنظيمية التي تلبي حاجات المرؤوسين في الجامعات والمتمثلة بالآتي:

- عدالة نظام الحوافز وتشجيع العاملين على بذل المزيد من الجهد لتطوير الأداء.
- زيادة التفاعل بين القادة والعاملين.
- إشراك العاملين في اتخاذ القرار.
- حرص القيادة على تنمية الرقابة الذاتية، وتشجيع العاملين، والثناء على الجهود الشخصية التي يقوم بها العاملين لتطوير الأداء وإنجازه في الوقت المناسب.

٣- الحد من الأنماط القيادية الكلاسيكية كالنمط التسيبي والدكتاتوري ،حيث حصلا على نسب موافقة مرتفعة، ويدل ذلك على عدم وجود نمط قيادي سائد في الجامعات الرسمية يلبي المتطلبات البيئية على الصعيد الداخلي والخارجي.

٤- ضرورة إلمام القادة بالقوانين والأنظمة الضابطة أو الناظمة لعمل الجامعات الرسمية، وضرورة تحمل القادة للمسؤولية الإدارية داخل الجامعة.

٥- ضرورة أن يقوم القائد بدراسة الاحتياجـات الوظيفيـة للمرؤوسـين كأسـاس لتطويرهم وظيفياً(بيئة العمل).

٦- تعزيز مفهوم الثقة التنظيمية لدى القائد والمرؤوسين، بهـدف تطبيـق الثقافـة التنظيمية، لتحسين الأداء وزيادة الولاء للجامعة.

٢-٥ المصادر والمراجع

أولاً: المصادر العربية

١. آل ياسين، ملاذ مفيد، ٢٠١٠، "علاقة القيم الإدارية بأنماط السلوك القيادي للمدير الصيني في المنشآت الصناعية الصغيرة"، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك، ممثلية الأكاديمية العربية بالمملكة الأردنية الهاشمية، عمان، الأردن.

٢. الحاج الياس، طه، ١٩٨٤، "الإدارة التربوية والقيادة". مفاهيمها، ووظائفها، ونظرياتها، مكتبة الأقصى، عمان، الأردن.

٣. حريم، حسين، ٢٠٠٩، السلوك التنظيمي – سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.

٤. حمادي، حسين، ١٩٧٧، العلوم السلوكية: حوار مع الفكر الإداري، القاهرة، مصر، مكتبة عين شمس.

٥. الحوامدة، نضال صالح، ٢٠٠٤، "العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء، وكل من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية، في الوزارات الخدمية الأردنية"، مجلة جامعة الملك سعود . العلوم الإدارية: نصف سنوية، محكمة.– مج١٦ ، ص ٦١ – ٩٩.

٦. الحوامدة، نضال صالح، والكساسبة، محمد مفضي، ٢٠٠٠، مؤته للبحوث والدراسات، "أثر الثقة التنظيمية والمشاركة في صنع القرار على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤته(دراسة ميدانية)"، المجلد الخامس عشر، العدد السادس.

٧. الحياصات، هاني، ٢٠١٢، "مدى ملائمة المعايير التخطيطية للخدمات الصحية من وجهة نظر المرضى المستفيدين من قطاع الصحة، حالة دراسية: المستشفيات الأردنية في محافظة البلقاء"، جامعة البلقاء التطبيقية، عمان، الأردن.

٨. الحيالي، محمد عبد السلام محمد سعيد، ٢٠١٠، "أثر أنماط السلوك القيادي على أداء الجامعات الأردنية الخاصة:دراسة تحليلية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

٩. الخليفات، مها عبد العزيز، ٢٠٠٦، "أثر المهارات القيادية على بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية"، رسالة ماجستير، جامعة مؤته، عمان، الأردن.

١٠.ذياب، حسين عبد الفتاح، ١٩٩٨، "الإدارة الفعالة". القاهرة: المؤسسة الفنية للطباعة والنشر.

١١. الرواشدة، أياد طه٢٠٠٤،التراجع التنظيمي وأثره في الثقة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية،رسالة ماجستير غير منشورة،عمادة الدراسات العليا،جامعة مؤته.

١٢. السعودي، موسى أحمد، ٢٠٠٥، "العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية (دراسة ميدانية)"، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

١٣. شاويش، محمد يونس عبدا لله، ٢٠٠٠، "الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة في محافظتي إربد والزرقاء كما يراها المعلمون والمديرون"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن .

١٤. الصرايرة، حسين يوسف صالح، ٢٠٠٥، "العلاقة بين الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات جنوب الأردن من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير،جامعة مؤته، عمان، الأردن.

١٥. الصيرفي، محمد، ٢٠٠٧، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، مصر.

١٦. الطويل، هاني عبد الرحمن، ١٩٨٦، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، ط١، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن .

١٧. عباسي، ربا عوده، ٢٠٠٤، "السمات القيادية لمدرسي التربية الرياضية من وجهة نظر مدراء المدارس في محافظة العاصمة/الأردن"، رسالة ماجستير،الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

١٨. عبيدات، سهيل أحمد، ٢٠٠٣ ،"الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية

العامة في الأردن من وجهة نظرهم"، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربيـــة، عمان، الأردن.

١٩. العتيبي، عبد المحسن بن إبراهيم، ٢٠٠٣، "المهـــارات القياديـــة لـــدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع السعودية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي"، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، الرياض.

٢٠. العسكري، عبود عبد الله، ٢٠٠٤، منهجية البحث العلمي في العلــــــوم الإنـــسانية، دار التميز، دمشق–سورية، ص١٦٨.

٢١. الغامدي، عبد الله عبد الغني، ١٩٩٠، الثقـــة التنظيميـــة فـــي الأجهـــزة الإدارية في المملكة العربية السعودية، المجلة البيئيـــة لـــلإدارة، مجلـــد(١٤)، عدد(٣)، ص ٥-٤٧ .

٢٢. الفياض، محمود أحمد، ١٩٩٥، "أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية: استخدام نظرية الشبكة الإدارية"، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

٢٣. كلالدة، ظاهر، ٢٠٠٢، القيادة الإدارية، دار زهران، الأردن .

٢٤. اللوزي، سليمان أحمد، ومرار، فيصل فخري، ١٩٩٠،"تنظيمات المستقبل وتحديات الإدارة"، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنميـــة الإداريـــة، عمان، الأردن، المجلد ١٤، العدد.

٢٥. المصري، سعيد محمد ، التنظـــيم والإدارة، مـــدخل معاصـــر لعمليـــات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، جامعة الإسكندرية، ١٩٩٩.

٢٦. هلال، محمد عبد الغني حسن، ١٩٩٨، مهارات قيادة الآخرين، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.

٢٧. الهواري، سيد، ٢٠٠٩ ، المديرون خمسة أنواع ، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض .

٢٨. الهواري، سيد، ١٩٨٢، المدير الفعال، القاهرة، مكتبة عين شمس .

ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Blake and Mouton, 1964, The New Managerial Grid, By Gulf Publishing Company, Houston, Texas.

2. Clement, M, 2000, The Relationships between School Administrators and Teachers and the Impact of the policy Pursued by the director in the professional development of teachers, journal of management.

3. Corazzini, john, (1977),"Trust As Complex Multi-Dimensional Construct, Psychological Report, 40, PP75-80.

4. Driscoll ,w. James, 1978,"Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction", Academy of Management Journal, Vol. 21, No.1.

5. Fiedler, F.E. (1971). A Theory of Leadership Effectiveness, New York McGraw-Hill Book Co.

6. Handy, Charles, 1995,"Trust and the Virtual Organization", Harvard Business Review, May-June pp.40-50.

7. House, R.J. (1971). Apatch-Goal Theory of Leadership. Administrative Science Quarterly.

8. Krishnan, V. 1998. Influencing the transformational leadership: Strategies used by followers. International Association of Management.

9. Politis, John, D. (2005). "The Impact of Self-Management Leadership on Organizational, The Leadership And Organizational Development Journal, Vol. 24, No.4.p.p 210-233.

10. Sterman, John D. & others, 2005, "Unanticipated side effects of successful quality programs: exploring a paradox of organizational improvement", management science, Cambridge, Massachusetts, Vol.43, No.4.

11. Zand, E. Dale: "Trust and Managerial Problem Solving", Administrative Science Quartery, Vol. 17, No 1, 1972: pp: 229-239.

12. وليم ج. أوشي، النموذج الياباني في الإدارة: نظرية(زد)، ترجمة حسن محمد يس/ مراجعة ربحي محمد الحسن، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ١٩٨٥:١٦.

المواقع الالكترونية

١. المركـــــــــــــــز الجغرافـــــــــــــــي الملكـــــــــــــــي الأردنـــــــــــــــي، (٢٠١٢).

http://www.rjgc.gov.jo/RJG.aspx?PID=38&lang=ar

٢. الموقع الرسمي لجلالة الملك عبدالله الثاني بن الحسين، (٢٠٠٢).

http://www.kingabdullah.jo/index.php/ar_JO/news/view/id/41
7/videoDisplay/1.html

الملاحق

ملحق رقم (١)

جدول رقم (٧)، أسماء الأساتذة المحكمين للاستبانة

الرقم	الاسم	الرتبة الأكاديمية
١	د.مروان النسور	أستاذ
٢	د.صباح الرحماني	أستاذ مشارك
٣	د.بلال النسور	أستاذ مساعد
٤	د.مراد الشنيكات	أستاذ مساعد
٥	د.بندر أبو تايه	أستاذ مشارك

ملحق رقم (٢)

نموذج الاستبانة بصورتها النهائية بعد التعديل

جامعة البلقاء التطبيقية كلية التخطيط والإدارة

قسم التخطيط وإدارة المشاريع بسم الله الرحمن الرحيم



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "أثر الأنماط القيادية لرؤســاء الجامعــات الحكوميــة الرسمية على الثقة التنظيمية من وجهة نظر العاملين فيها" استكمالاً لمتطلبات الحــصول على درجة الماجستير في التخطيط الإقليمي. ومن أجل ذلك فإن الباحث يرجو تعــاونكم لتحقيق غاية هذه الدراسة، والتلطف بالإجابة على أقسامها بما ترونــه مناســباً، وســيتم التعامل مع هذه المعلومات لأغراض البحث العلمي فقط، وبسرية تامة.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث

حمزة عيسى أبوسليم

القسم الأول: البيانات العامة

أرجو تعبئة البيانات التالية بوضع إشارة (x) في المكان المخصص لها

١- اسم الجامعة

جامعـــــة اليرمـــــوك ☐ الجامعـــــة الأردنيـــــة ☐

جامعة مؤته ☐

٢ – سنوات الخبرة

١-٥ سنوات ☐ ٦-١٠ سنوات ☐ ١١-١٥ سنة ☐

١٦-٢٠ سنة ☐ ٢١ فأكثر ☐

٣ – المؤهل العلمي الحالي

ثانويـــــة عامـــــة ☐ دبلـــــوم ☐ بكـــــالوريوس ☐

ماجستير ☐ دكتوراه ☐

٤ – الجنس

ذكر ☐ أنثى ☐

٥ – العمر

من ٢٠-٣٠ ☐ من ٣١-٤٠ ☐ من ٤١-٥٠ ☐

أكثر من ٥١ ☐

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النمط الديمقراطي						
١	يراعي الرئيس حاجات العاملين ويستمع لها					
٢	يحقق الرئيس التآلف داخل التنظيم الإداري للجامعة					
٣	يحقق الرئيس التفاعل الاجتماعي داخل الجامعة					
٤	يعزز الرئيس الشعور بالمسؤولية والانضباط الذاتي لدى العاملين					
٥	يتجنب الرئيس التحيز لأحد العاملين على حساب الآخرين					
٦	يعمل الرئيس على تذليل الصعوبات التي تعترض سير العمل					
٧	يلم الرئيس بالأنظمة والقوانين داخل الجامعة					
٨	يسهم الرئيس في تعزيز انتماء العاملين لجامعتهم					
٩	يقوم الرئيس بتفويض بعض من صلاحياته لعدد من العاملين					
١٠	يقوم الرئيس بتشجيع العاملين على النمو المهني في مجال تخصصهم					
النمط التسيبي						
١١	يهتم الرئيس بالشكليات على حساب العملية الإدارية					
١٢	يميل الرئيس إلى إتباع نظام الواسطة بتغليب طابع المجاملات الشخصية داخل نطاق العمل					
١٣	يهمل الرئيس تعليمات وقوانين العمل الإداري					

١٤	يهمل الرئيس دور المؤسسة القيادي في المشاركة الخارجية على المستوى المحلي والإقليمي					
١٥	يقوم الرئيس بتفويض السلطات والصلاحيات بصورة عشوائية					
١٦	يتصف الرئيس بضعف الرقابة المباشرة على سير العمل					
١٧	يهمل الرئيس مشكلات العاملين داخل الجامعة					
١٨	يتصف الرئيس بضعف الاهتمام بنوعية الإنتاج وجودته					
١٩	يقوم الرئيس بترك الأمر برمته للعامل لعمل ما يراه مناسباً					
٢٠	يحاول الرئيس التنصل من المسؤولية الإدارية داخل الجامعة					
النمط الديكتاتوري						
٢١	يقوم الرئيس بعمل زيارات مفاجئة للعاملين(استعراضية)					
٢٢	يندر أن يسمح الرئيس للعاملين بالمشاركة في رسم السياسة العامة للجامعة					
٢٣	يبني الرئيس حاجزاً إدارياً بينه وبين العاملين في الجامعة					
٢٤	يهتم الرئيس بتحسين مركزه الوظيفي على حساب العمل					
٢٥	تغلب الشدة على الرئيس بتصرفاته مع العاملين					
٢٦	يفرض الرئيس رأيه بشدة أثناء المناقشات					
٢٧	يحاول الرئيس الإبقاء على ضعف ا لهيكل التنظيمي للجامعة					
٢٨	يميل الرئيس إلى سيطرة المناخ الإداري التقليدي داخل الجامعة					
٢٩	يميل الرئيس إلى التسلط الإداري في المؤسسة					

٤٥	[illegible]					
٣٠	يميل إلى اتباع أسلوب الإشراف المركزي					
٤٦	[illegible]					
	العمل لتعزيز علاقاتهم	النمط النادي				
٤٧ ٣١	يقوم الرئيس بتشجيع المرؤوسين على تبادل الخبرات فيما بينهم يقوم الرئيس بتحفيز العاملين في الجامعة بالمكافئة المالية					
٤٨ ٣٢	يقوم الرئيس بحث العاملين وتشجيعهم للارتقاء بمستواهم الوظيفي يسمح الرئيس للعاملين بالمشاركة في إبداء الرأي					
٤٩ ٣٣	يتحسس الرئيس مشكلات العاملين الوظيفية ويحاول حلها يسمح الرئيس للعاملين بمناقشة القرارات التي يتخذها					
٥٠ ٣٤	يقوم الرئيس بإشراك العاملين في وضع أهداف المؤسسة يتعامل الرئيس مع جميع العاملين بعدالة					
٣٥	يكتفي الرئيس بالرقابة الذاتية على العمل من قبل العامل نفسه	الثقة التنظيمية				
٥١ ٣٦	تعد الثقة التنظيمية مرتكز رئيسي في عمل المنظمات. يصدر الرئيس تصرفات تعسفية أثناء تعامله مع العاملين					
٥٢ ٣٧	تعمل الإدارة على تعزيز الثقة بين الموظفين. يقوم الرئيس بمشاركة العاملين في مناسباتهم الاجتماعية					
٥٣	تؤثر الثقة على سلوكيات العاملين في المنظمة.					
٣٨	يحرص الرئيس على رسم الخطط للعمل المطلوب استعدادا للمستقبل					
٥٤	يعتقد المديرون بأهمية الثقة التنظيمية في اطار عمل المنظمات.					
٣٩	يقوم الرئيس بدراسة احتياجات العاملين ويعمل على تلبيتها					
٥٥	تعزز الثقة التنظيمية الاستقرار الوظيفي للعاملين.					
٤٠	يعتمد الرئيس على أسس موضوعية عند تقييمه لأداء العاملين					
٥٦	ينظر الموظفين الى الثقة على أنها المحرك الرئيسي لأدائهم في العمل.	نمط الفريق				
٤١ ٥٧	لا يعطي الرئيس للعاملين حرية اختيار آلية تنفيذ القرار تعزز التعويضات والحوافز من الثقة التنظيمية.					
٤٢	يهتم الرئيس بالاقتراحات التطويرية المقدمة من قبل العاملين في الجامعة					
٥٨	تشكل الثقة التنظيمية أحد متغيرات الثقافة التنظيمية في المنظمة.					
٤٣	يوجد تعاون متبادل ما بين الرئيس والعاملين في الجامعة					
٥٩	تعزز سلوكيات الإدارة العليا ثقة الإدارة بالموظفين					
٤٤	تقوم العلاقة بن الرئيس والعاملين في جامعتي على الاحترام المتبادل والعلاقة الشخصية وليس على العلاقة الرسمية في العمل					
٦٠	تعد الثقة التنظيمية مرتكز رئيسي في عمل المنظمات					



Abstract

"Impact of leadership styles of Jordanian public universities president on organizational trust from the workers perspective"

By:

Hamzeh Issa Suliman Abu-saliem

Supervisor:

Mahmoud Abdullah al-habees

Prof.DR

This study aimed at analyzing and assessing of the impact of leadership patterns in the official Jordanian universities on the organizational confidence from the employees perspective, this relates to the research assumption that the organizational confidence of the employees in retreating in the official universities.

The study used the analytical descriptive methodology employed by the statistical package of social sciences (SPSS) for the analysis of the data gathered through the design and distribution of questionnaire from consisted of (60) items basing on the lekert scale of the (5) grading levels, The questionnaire forms were distributed on (3) universities employees selected on regional basis in the kingdom (Province North, Province Middle and Province South), These universities were respectively according to location (yarmouk university, The University of Jordan and mutah university).

The sample scan chose (7%) of the employees (117) forms and the response was (88%) by (102) form.
the following statistical tests were conducted:

- **Cronbach Alpha Test for consistency.**
- **regression analysis (Simple and multiple).**
- **One way ANOVA test.**

Averages, standard deviation were also used as indicators.

The analysis results clarified the presence of factors relating to leadership patterns raising the level of organizational confidence of the employees in the public universities such as rewards moral, participation in decision making, increasing the interaction between leader and employees and developing the self enrolment.
of the analyze showed the existence of factors and probabilities regarding the types of leadership, for example bonuses, material and moral incentives, and participation in decision taking, and an increase in the participation between the leaders and the workers, and the improvement of the workers' self observation, all this leads to increase the level of workers' trust in the official universities.

The study draw many conclusions:
The most important east o pay more attention to the liberal democratic model of leadership in the public universities since it satisfy the needs of the employees and encourage them to act more to develop their creative power and to increase the reaction between the leaders and the employees.